

MASTER'S THESIS

Practicing Agile from home? Using Enterprise Social Media as an alternative for face-to-face communication

Menning, J.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



BPMIT graduation project

BPMIT graduation assignment preparation (IM0602)

Business Process Management and IT Graduation Assignment (IM9806)



Practicing Agile from home? Using Enterprise Social Media as an alternative for face-to-face communication

Opleiding:	Open Universiteit, faculty of Science Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Science Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Jorg Menning
Identiteitsnummer:	
Datum:	08 februari 2021
Afstudeerbegeleider	Dr. Montserrat Prats López
Meelezer	Dr. Vanessa Dirksen
Versie nummer:	1.0
Status:	definitief

Abstract

IT bedrijven passen Agile Werkmethoden wanneer zij software ontwikkelen. Communicatie vindt daarbij bij voorkeur face-to-face plaats. Toch bieden ook deze organisaties mogelijkheden tot Telewerken. Het Telewerken is de laatste jaren geëvolueerd, is daarom de voorkeur voor face-to-face afstemming nog wel relevant? Met Enterprise Social Media (ESM) beschikken organisaties over ongekende mogelijkheden tot collaboratie. Een Casestudy is uitgevoerd binnen een IT bedrijf van de Rijksoverheid. Leden van verschillende Agile Teams zijn bevraagd over de wijze hoe zij Enterprise Social Media inzetten wanneer zij Telewerken.

Een medewerker van een Agile Team is of zelfstandig aan het werk of stemt in teamverband (of andere dwarsdoorsnedes) af over opdrachten, planningen of oplossingen. Twee verschillende werkvormen die ieder hun eigen eisen stellen aan de medewerker. Zo is het zelfstandig werken het meest gebaat bij rust en ongestoord werken, het werken in teamverband vraagt om laagdrempelige communicatie en flexibele beschikbaarheid. ESM zijn in staat om beide werelden te verenigen waardoor Agile Teams beide typen werkzaamheden efficiënt kunnen uitvoeren. ESM zijn echter niet in staat het face-to-face afstemmen volledig te vervangen. Communicatie wordt minder spontaan en formeler en het bespreken van complexe vraagstukken vraagt meer van participanten dan wanneer zij face-to-face samenwerken.

Sleutelbegrippen

Agile Methods, Telework, Enterprise Social Media, face-to-face communication

Samenvatting

We zien dat IT-organisaties het Agile Werken omarmen, een werkmethode waar samenwerken, toewijding en face-to-face communicatie kernprincipes zijn. Deze werkwijzen vragen om samenwerken en het snel en gezamenlijk nemen van besluiten. Maar wat nu als face-to-face communicatie niet langer mogelijk is? Het werken vanuit thuis is de norm voor velen tijdens de Pandemie. Kan technologie de brug vormen tussen het Agile Werken en het Telewerken? Met een Agile Manifesto daterend uit 2001 is het niet ondenkbaar dat technologische vooruitgang het ondertussen mogelijk maakt dat Agile Teams hun werk effectief en productief vanuit thuis kunnen doen. Maar welke technologie ondersteunt het niveau van collaboratie waar Agile Teams behoefte aan hebben? Agile Teams gebruiken Enterprise Social Media (ESM) reeds bij het uitvoeren van hun werk. ESM is een technologie die wijdverbreid wordt toegepast, een technologie die collaboratiemogelijkheden biedt op een niveau die we daarvoor niet eerder zagen. Mocht ESM een volwaardige vervanger zijn of worden voor het face-to-face werken in Agile Teams dan is het cruciaal dat we begrijpen op welke wijze deze teams gebruik maken van ESM zodat andere teams successen overnemen en valkuilen vermijden.

Met de vraag *hoe faciliteert ESM Telewerken in een Agile werkomgeving?* hebben we inzicht gekregen in de wijze hoe medewerkers van verschillende Agile Teams bij een overheidsorganisatie in de technologiesector gebruik maken van ESM bij het uitvoeren van taken als zij Telewerken. Met het beantwoorden van de vraag zijn drie concepten met elkaar in verband gebracht: het Agile Werken, Telewerken en Enterprise Social Media. Om beter te begrijpen hoe de teamleden ESM gebruiken we ons afgevraagd: *welke eisen stelt het Agile werken aan het samenwerken in teams?* Omdat ESM ook buiten het Telewerken om wordt gebruikt hebben we ons afgevraagd *Wat maakt ESM geschikt voor Telewerken?* Tenslotte hebben we aan de hand van de vraag *Hoe gebruiken de leden van een Agile Team ESM als zij Telewerken?* onderzocht wat medewerkers specifiek met ESM doen.

Leden van verschillende teams zijn geïnterviewd en we zien dat de ervaringen van de medewerkers grotendeels overeenstemmen met de literatuur. Zo verdelen de leden van Agile Teams hun tijd tussen taken die ze als team uitvoeren of als individu. ESM stellen medewerkers in staat om collega's eenvoudig en laagdrempelig te benaderen wanneer er een behoefte is aan collaboratie. Wordt er een hoge concentratie vereist dan bieden ESM de mogelijkheid om ongestoord te werken. ESM stellen de medewerker in staat om de omstandigheden te creëren die het beste passen bij de taak die voorhanden ligt. Aanwijzingen die deze stelling ondersteunen zijn de tenminste gelijk gebleven productiviteit van de medewerkers ten opzichte van kantoor en de grotere flexibiliteit doordat ESM collaboratie tussen teamleden direct ESM mogelijk maakt. ESM zijn echter niet altijd de optimale oplossing. Wanneer teams complexe vraagstukken behandelen en er een beroep wordt gedaan op het inlevingsvermogen van de teamleden dan is het lastiger om ideeën uit te wisselen en een gezamenlijk beeld te vormen dan in een face-to-face situatie. Dit komt onder andere door het gemis van non-verbale communicatie. Ook leidt een afhankelijkheid van ESM tot formelere en minder spontane communicatie. Agile Teams merken deze gebreken ook op en maken op creatieve manieren gebruik van ESM om de effecten te dempen. Een videoverbinding die langdurig openstaat, niet per se omdat de onderhanden taak dit vraagt maar om de aanwezigheid van de collega's te bespeuren, levert een bijdrage aan laagdrempelige, spontane communicatie. Evengoed doen organisaties er op dit moment goed aan hun Agile medewerkers de mogelijkheid te geven voor specifieke groepstaken en de cohesie van het team face-to-face momenten in te plannen. Ontwikkelaars kunnen een bijdrage leveren aan de ondersteuning van Agile Teams door een mogelijkheid te vinden om de Non-verbale communicatie van gebruikers duidelijker over te brengen.

Summary

We see IT organizations embracing Agile Working, a working method where collaboration, dedication and face-to-face communication are core principles. These working methods require collaboration and rapid and joint decision-making. But what if face-to-face communication is no longer possible? Working from home is the norm for many during the Pandemic. Can technology bridge the gap between Agile Working and Teleworking? With an Agile Manifesto dating from 2001, it is not inconceivable that technological progress makes it possible for Agile Teams to do their work effectively and productively from home. But which technology supports the level of collaboration needed by Agile Teams? Agile Teams already use Enterprise Social Media (ESM) in the execution of their work. ESM is a technology in widespread use, a technology that offers collaboration opportunities at a level that we have never seen before. Should ESM be or become a fully-fledged replacement for face-to-face work in Agile Teams, it is crucial that we understand how these teams use ESM so that other teams may participate in its successes and avoid pitfalls.

With the question *how does ESM facilitate Teleworking in an Agile work environment?* we have gained insight into how employees of different Agile Teams at a government organization in the technology sector use ESM to perform their tasks when they telecommute. While answering the question, three concepts have been related to each other: Agile Working, Teleworking and Enterprise Social Media. To better understand how team members use ESM, we asked ourselves: *what requirements does Agile work place on collaboration in teams?* Since ESM is also used outside of Teleworking, we wondered *What makes ESM suitable for Teleworking?* Finally, we answered the question *How do the members of an Agile Team use ESM when they teleworking?* to investigate what employees specifically do with ESM.

Members of different teams have been interviewed and we see that the experiences of the employees largely agree with the literature. For example, the members of Agile Teams divide their time between tasks that they perform as a team or as individuals. ESM enable employees to approach colleagues easily when there is a need for collaboration. If a high concentration is required, ESM offer the possibility to work undisturbed. ESM enable the employee to create the conditions that best suit the task at hand. Indications that support this statement are the at least unchanged productivity of the employees compared to the office and the greater flexibility because ESM offer direct collaborative engagement opportunities. However, ESM are not always the optimal solution. When teams deal with complex issues and using ESM it is more difficult to exchange ideas and form a common image than in a face-to-face situation. This is partly due to the lack of non-verbal communication. Dependence on ESM also leads to more formal and less spontaneous communication. Agile Teams also notice these flaws and creatively use ESM to dampen the effects. A video connection that is open for a long time, not necessarily because the task at hand requests it, but to be in the presence of colleagues, contributes to accessible, spontaneous communication. Even so, organizations are advised to give their Agile employees the opportunity for specific group tasks at face-to-face moments. Especially because an absence of face-to-face communication contributes to a weakened social cohesion in teams.

Developers can contribute to the support of Agile Teams by finding an opportunity to convey users' Nonverbal communication more clearly.

Inhoudsopgave

Abstract	iii
Sleutelbegrippen	iii
Samenvatting	iv
Summary	v
Inhoudsopgave	vi
1. Introductie	8
1.1. Achtergrond	8
1.2. Gebiedsverkenning	8
1.3. Probleemstelling	9
1.4. Opdrachtformulering	9
1.5. Motivatie/ relevantie	9
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	10
2. Theoretisch kader	11
2.1. Onderzoeksaanpak.....	11
2.2. Uitvoering.....	11
2.3. Resultaten en conclusies.....	12
2.3.1. Het Agile werken.....	12
2.3.2. Telewerken.....	13
2.3.3. Enterprise Social Media	13
2.3.4. Affordances	14
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	14
3. Methodologie.....	15
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	15
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	15
3.3. Gegevensanalyse.....	16
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	16
4. Resultaten	18
4.1. Agile werken in de casus organisatie	18
4.1.1. Inrichting van Agile teams.....	18
4.1.2. Demo's	19
4.1.3. Taken van de medewerkers	19
4.2. Telewerken in de casus organisatie	20
4.2.1. Telewerkcultuur	20

4.2.2.	Telewerken en het uitvoeren van taken in een Agile Team	20
4.3.	Enterprise Social Media	22
4.3.1.	Associatie	22
4.3.2.	Editability	22
4.3.3.	Visibility.....	22
4.3.4.	Persistency	23
4.4.	Match tussen Telewerken en Agile werken.....	24
4.4.1.	Het effect van Telewerken op het werk.....	24
4.4.2.	Het effect van Telewerken op de medewerker	25
4.4.3.	Het effect van ESM op het voeren van overleggen	25
5.	Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	27
5.1.	Discussie.....	27
5.2.	Conclusies	29
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	30
5.4.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	30
5.5.	Reflectie	31
Referenties.....		32
Bijlagen.....		34
Bijlage 1: Agile Manifesto		35
Bijlage 2: casusorganisatie		36
Bijlage 3: zoekregister literatuur.....		37
Bijlage 4: wervingstekst		44
Bijlage 5: interviewplanning.....		45
Bijlage 6: interviewguide.....		46
Bijlage 7: codebook.....		53
Bijlage 8: Observaties en onderbouwing		55
Observaties Agile Werken.....		56
Observaties Telewerken		61
Observaties Enterprise Social Media		63
Observaties Match Telewerken en Agile Werken.....		66

1. Introductie

1.1. Achtergrond

“Niet naar kantoor vanwege corona: 'Lunchen in je eentje is saai’” (RTL nieuws, 2020), een typische krantenkop ten tijde van de start van het onderzoek. Met een overheidsadvies om vanuit thuis te werken (Rijksoverheid, 2020) werd het Telewerken geapprecieerd als mogelijkheid om werk vanuit de thuissituatie voort te zetten. Waar het werk er zich voor leent was het Telewerken soms al jaren gemeengoed en ingeburgerd. Sterker nog: bij enkele grotere technologie-organisaties was het Telewerken alweer op zijn retour (Miller & Rampell, 2013). In diezelfde technologiesector vormen Agile Methoden de standaard, zo omarmt 97% van de IT-bedrijven (Version One & Collabnet, 2018, p. 7) een vorm van het Agile werken. Agile werken ziet face-to-face communicatie als vitaal voor het succes van projecten (Agile Alliance, 2001). Maar wat nu als face-to-face communicatie niet langer mogelijk is? In dit onderzoek wordt daarom beschouwd hoe een Agile Team haar taken uitvoert wanneer zij gebruik maken van Telewerken. Hiertoe is een Casestudy uitgevoerd binnen een IT-organisatie waar medewerkers middels Telewerken hun Agile taken uitvoeren.

1.2. Gebiedsverkenning

In dit onderzoek staan de onderwerpen *Telewerken* en *Agile werken* centraal. Opkomende technologie in de vorm van *Enterprise Social Media* (ESM) vindt de laatste jaren veelvuldig toepassing (Treem & Leonardi, 2013, p. 143) en lijkt het Telewerken van nieuw elan te voorzien, de focus zal daarom op ESM liggen als ondersteuningsmiddel. In de volgende alinea treft u de definities aan van deze voor het onderzoek belangrijke kernbegrippen.

Het Telewerken kent geen definitie die algemeen wordt toegepast. De diversiteit aan werkzaamheden, medewerkers en omstandigheden waaronder werk wordt uitgevoerd maken het onmogelijk om tot een algemene definitie te komen (Blount, 2015, p. 176). Voor de afbakening van het onderzoek was het van belang een definitie te hanteren die ons in staat stelde literatuur over Telewerken in dit onderzoek te betrekken: *“Telewerken is een vorm van het organiseren en/of het uitvoeren van werk, gebruik makend van ICT, in de context van een arbeidsovereenkomst/relatie, waar werk, welke ook uitgevoerd zou kunnen worden op de locatie van de werkgever, regelmatig wordt uitgevoerd op een andere locatie dan bij de werkgever”* (European Social Partners, 2006, p. 15, vrije vertaling door de schrijver).

ESM zijn webbased platforms waar medewerkers: berichten kunnen plaatsen voor een individu of gericht aan de gehele organisatie, associaties kunnen leggen tussen objecten (zoals tussen medewerkers onderling of tussen medewerkers en informatie) en eerdere berichten kunnen bekijken die zijzelf of anderen hebben geplaatst (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013, p. 2).

Teams die gebruik maken van Agile methoden zijn in staat om flexibel om te gaan met veranderende opdrachten. Kenmerkend voor de Agile methodologie is het samenwerken in kleine teams, in korte iteraties met een nadruk op snelle en efficiënte gezamenlijke besluitvorming (Jones & Thoma, 2019, p. 1). Kernprincipes van het werken in *Agile Teams* zijn samenwerken, toewijding en face-to-face communicatie (zie Bijlage 1: Agile Manifesto, principes nr. 4 en 6).

1.3. Probleemstelling

We zien dat IT-organisaties het Agile werken omarmen. Deze werkwijzen vragen een hoog niveau van samenwerken en er wordt een grote waarde gehecht aan het voor elkaar beschikbaar zijn. Bij voorkeur worden de teamleden daarom gehuisvest op dezelfde locatie. Teamleden zijn daardoor continue voor elkaar beschikbaar en besluiten kunnen zo gezamenlijk en snel worden genomen. Tegelijkertijd neemt de beschikbaarheid van werkplekken binnen organisaties af, wordt het aantal beschikbare m² kantoorruimte voor medewerkers minder en wordt het Telewerken wijdverbreid toegepast (Eurostat, 2015). Recentelijk maken Coronamaatregelen het voor veel medewerkers ook niet mogelijk om face-to-face af te spreken.

Kan technologie dan het Agile werken combineren met het Telewerken en het tegenstrijdige karakter tussen Telewerken en Agile werken overbruggen? Met name ESM lijken geschikt vanwege de potentie voor collaboratie, maar ook ESM kent haar keerzijden zoals een niet aflatende stroom van informatie die een gebruiker ontvangt (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013, p. 111), succes is dan ook niet gegarandeerd.

1.4. Opdrachtformulering

De paradox tussen het Agile werken enerzijds en het Telewerken anderzijds wordt onderzocht door de focus te leggen op het gebruik van Enterprise Social Media in een casus organisatie.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *hoe faciliteert ESM Telewerken in een Agile werkomgeving?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn verschillende deelvragen gemaakt:

- Welke eisen stelt het Agile werken aan het samenwerken in teams?
- Wat maakt ESM geschikt voor Telewerken?
- Hoe gebruiken de leden van een Agile Team ESM als zij Telewerken?

Door het beantwoorden van deze deelvragen weten we welke specifieke eigenschappen ESM bezit en hoe deze eigenschappen door Agile Teams worden ingezet. Met deze antwoorden kunnen we vaststellen hoe Telewerken het werken in een Agile werkomgeving ondersteunt, kennis die kan worden toegepast om het Agile Werken en Telewerken met ESM dichter bij elkaar te brengen.

1.5. Motivatie/ relevantie

De onderzoeksresultaten in deze scriptie dragen bij aan theorievorming doordat het twee ogenschijnlijk paradoxale kijken op werk (enerzijds het Telewerken anderzijds het Agile werken) met elkaar verbindt. De wijze waarop ESM het Telewerken en het Agile werken verbindt en de oplossingen die ESM biedt om de tegenstrijdigheid te overbruggen geven ontwikkelaars van ESM aanwijzingen voor de richting waarin ESM zich dient te evolueren wil zij Agile Teams effectief ondersteunen. Verder kunnen Agile Teams lering trekken uit de waarnemingen uit dit onderzoek en de conclusies gebruiken om het Telewerken en het Agile werken beter te combineren en valkuilen te vermijden.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Het rapport start met een literatuurstudie gericht op de volgende onderwerpen: Agile werkmethoden (2.3.1 Het Agile werken), Telewerken (2.3.2 Telewerken), en ESM (2.3.3 Enterprise Social Media). Met behulp van het concept Affordance (2.3.4 Affordances) is vervolgens een methode gevonden om objectief te beschrijven met welk doel medewerkers van Agile Teams ESM toepassen wanneer zij Telewerken. Affordances zijn een in de wetenschap gehanteerd begrip welke de interactie tussen mens en object of mens en technologie beschrijft (Evans, Pearce, Vitak, & Treem, 2017, p. 37). Affordances bieden zo een framework voor potentiële acties die een persoon kan uitvoeren met behulp van technologie (Evans et al., 2017, p. 36). De relatie tussen technologie en de mogelijkheid tot actie komen terug in definities van Affordances: “de door technologische objecten geboden mogelijkheid tot doelgerichte actie voor specifieke gebruikersgroepen” (Markus & Silver, 2008, als geciteerd in (Wagner, Vollmar, & Wagner, 2014, p. 33)). Het zijn nu juist deze acties waar we in dit onderzoek geïnteresseerd in zijn.

De conceptuele keuzes, het ontwerp van het onderzoek, het verzamelen van gegevens en maatregelen omtrent validiteit, betrouwbaarheid en ethiek treft u aan in hoofdstuk 3. Met behulp van interviews (waarvan de uitkomsten in H4 Resultaten worden behandeld) is vastgesteld welke Affordances van ESM bijdragen aan de principes van het Agile werken en op welke wijze ze dit doen. De discussie, conclusie, aanbevelingen voor praktijk en toekomstige onderzoek en reflectie vindt u in H5.

2. Theoretisch kader

Om inzicht te krijgen in de bestaande theorie en kennis te vergaren omtrent de drie onderwerpen van dit onderzoek (Agile Werken, Telewerken en ESM) is een literatuur onderzoek uitgevoerd waarvan u de uitkomsten in dit hoofdstuk aantreft.

2.1. Onderzoeksaanpak

Verschillende methoden voor het zoeken naar literatuur zijn toegepast (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015, p. 90 e.v.). Ongeacht de methode zijn de volgende parameters toegepast: peer reviewed, gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift en om het risico op inmiddels weerlegde conclusies te verkleinen: bij voorkeur niet ouder dan vijf jaar. Er is gezocht in alle tot de beschikking van de Open Universiteit staande databases en bibliotheken en wanneer de OU niet over een artikel beschikte: google scholar. De gevonden resultaten zijn beheerd en bewaard in Mendeley.

De building blocks method is gebruikt om van ieder kernbegrip-paring een eerste set relevante literatuur te vinden. Op basis van abstracts is een eerste schifting gemaakt. Indien de abstract relevante informatie herbergt, werd het artikel nader onderzocht door de inleiding en de conclusie te lezen. Vervolgens werd van een selectie de hoofdvraag en de conclusie gelezen.

Aanvullend is middels Backward snowballing gezocht naar referenties die in de gevonden literatuur worden gebruikt. Deze referenties konden wijzen op bronnen waarin de grondbeginselen van het onderzoeksveld van het kernbegrip uit de doeken zijn gedaan.

Forward snowballing werd gebruikt om artikelen te vinden die refereren naar meer recentere artikelen. Hiermee werden artikelen gevonden die voortborduren op het, in het kader van deze scriptie, relevant geacht onderzoek.

2.2. Uitvoering

De kernbegrippen: Telewerken, software engineering, Agile werken, face-to-face communicatie, ESM en Affordances werden gecombineerd. Met behulp van deze kernbegrippen en gebruik makend van de door OU ter beschikking gestelde “advanced search functie” zijn artikelen gevonden die bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

De combinatie van bijvoorbeeld de begrippen *Agile software development principles, patterns, and practices collaboration* is gebruikt met als doel om vast te stellen wat het Agile werken onderscheid van andere (softwareontwikkel) werkwijzen. Deze combinatie leverde 18 resultaten op waarvan 1 een relevante bron bleek omdat het uitlegt dat nabijheid (face-to-face) een succesfactor is van het Agile werken. Een uitgebreider overzicht treft u aan in Bijlage 3: zoekregister literatuur.

Naast het zelf samenstellen van zoekopdrachten is er dankbaar gebruik gemaakt van de startliteratuur ter beschikking gesteld door de begeleidend docent. Deze literatuur leverde direct dan wel indirect een verwijzing op naar citaten die voor dit onderzoek van belang zijn gebleken. Deze startliteratuur is als uitgangspunt gebruikt voor de snowball methodes die zijn toegepast waarbij de “cited by” functie van google scholar gebruikt is voor de “forward snowball” methode.

2.3. Resultaten en conclusies

2.3.1. Het Agile werken

Korte iteratieve ontwikkelmomenten vormen de basis voor het werken in een Agile setting (Jones & Thoma, 2019, p. 1). IT-organisaties passen deze Agile werkmethoden met name toe om sneller te kunnen leveren, flexibeler om te kunnen gaan met veranderingen en om een grotere productiviteit te behalen (Version One & Collabnet, 2018, p. 7). Het Agile werken vraagt daartoe om samenwerking en gezamenlijke besluitvorming (Jones & Thoma, 2019, p. 1). De uitgangspunten van het Agile werken zijn vastgelegd in de principes van het *Agile Manifesto* (Bijlage 1: Agile Manifesto). Eén van de principes van het Agile werken refereert rechtstreeks aan face-to-face interactie: “*The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation*” (Agile Alliance, 2001). Agile werken wordt hecht dan ook veel waarde aan face-to-face communicatie en coördinatie (Jones & Thoma, 2019, p. 4).

Face-to-face communicatie wordt als de meest rijke communicatievorm gezien omdat het lichaamstaal, gezichtsexpressies en intonatie kan overbrengen (Daft & Lengel, 1984 als geciteerd in (Blount, 2015, p. 224)). Hoe rijker de communicatievorm hoe meer aanwijzingen er voor de interpretatie van de boodschap meegegeven worden (Blount, 2015, p. 224). Face-to-face samenwerking is echter niet altijd mogelijk en verschillende technologieën (videochat, chat, telefonie) worden ingezet ter vervanging. Technologie kan echter een belemmering vormen, bijvoorbeeld wanneer zij niet alle benodigde communicatievormen ondersteunt (Greenberg & Roseman, 2002, p. 3). Is een team niet in staat face-to-face te communiceren dan is er minder gelegenheid tot spontane communicatie, het team is daarmee vatbaarder voor interne conflicten (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 390). Daarnaast leidt een afwezigheid van face-to-face communicatie leidt tot een lagere Knowledge Awareness¹ (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 390) wat een negatief effect heeft op de mogelijkheid om tot creatieve oplossingen te komen (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 393).

Het Agile Manifesto is in 2001 geschreven en het Telewerken heeft in de jaren daarna een nieuwe fase aangedaan waarbij met gebruik van nieuwe krachtigere en mobielere apparaten de grenzen van het Telewerken worden opgerekt (Messenger & Gschwind, 2016, p. 6). Technologische vooruitgang biedt nieuwe mogelijkheden, die voor de auteurs van het Manifesto nog onbekend moeten zijn geweest.

¹ Weet hebben van de voortgang van taken (*Task*) of de aanwezigheid van collega's (*Presence*) (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 393).

2.3.2. Telewerken

Het Telewerken heeft verschillende stadia van evolutie doorstaan: van *home office* via *mobile office* naar de huidige fase van *virtual office* (Messenger & Gschwind, 2016, p. 3). In het huidige virtual office tijdperk kan het werk vanuit eenieder daarvoor geschikt *new ICT-apparaat* worden benaderd. De technologiesector, waar de casusorganisatie tot behoort, wordt geassocieerd met kenniswerk (Benson & Brown, 2007, p. 4) en van met name kenniswerkers wordt gesteld dat zij in staat zijn om in het Virtual office tijdperk hun werk met behulp van Telewerken uit te voeren (Conradie & de Klerk, 2019, p. 2).

Ondanks berichten over organisaties die het Telewerken niet of terughoudend toepassen blijft het Telewerken populair (Eurostat, 2015)). Telewerken vermindert de forenstijd maar biedt nog meer voordelen zoals: het verhogen van productiviteit (Berkery, 2017 als geciteerd in (Conradie & de Klerk, 2019, p. 3)) en de verbetering van de work-life balance (Bessa & Tomlinson, 2017 als geciteerd in (Conradie & de Klerk, 2019, p. 3)). Desondanks hebben studies uitgewezen dat het Telewerken gepaard gaat met gemixte resultaten (Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2016, p. 3). Zo is gebleken dat Telewerken enerzijds leidt tot een verhoogde productiviteit doordat medewerkers in staat zijn zonder de interruptie van de kantooromgeving werkzaamheden uit te voeren, anderzijds melden medewerkers dat zij juist in een telewerk situatie continue geïnterrupteerd worden (Boell et al., 2016, p. 3). Een tweede voorbeeld vormt de work-life balance: een ongelimiteerde toegang tot werk kan positief dan wel negatief uitpakken (Conradie & de Klerk, 2019, p. 3). Daar waar Telewerken wel succesvol is lijkt dit te herleiden naar: de aard en complexiteit van de activiteiten en de rol van ICT (Boell et al., 2016, p. 7).

2.3.3. Enterprise Social Media

ESM is een technologie die wijdverbreid wordt toegepast (Treem & Leonardi, 2013, p. 144) en die medewerkers in staat stelt om werk te publiceren, te organiseren en te volgen middels bijvoorbeeld wiki's en social networking sites (Treem & Leonardi, 2013, p. 145)). ESM biedt een organisatie unieke mogelijkheden (zoals een persoonlijke profielpagina of het organisatiewijd delen van items) die voor de introductie van ESM praktisch onmogelijk of niet van hetzelfde niveau waren ((Treem & Leonardi, 2013, p. 178). De unieke mogelijkheden van ESM bevorderen het delen van kennis en het faciliteren van interactie tussen gebruikers.

Onderzoek toont echter ook aan dat het gebruik van Enterprise Social Media de gebruiker voor vraagstukken stelt: zo is bijvoorbeeld het wel of niet zichtbaar zijn voor collega's een tweestrijd tussen het belang om ongestoord te kunnen werken versus het belang bereikbaar te zijn (Gibbs et al., 2013, p. 108). Enterprise Social Media stelt haar gebruikers in staat om informatie te delen met specifieke collega's of met de gehele organisatie. De afweging met wie informatie te delen vormt een dilemma: informatie kan gevoelig zijn en het posten op ESM kan leiden tot een verlies aan controle over de informatie (Gibbs et al., 2013, p. 112).

ESM bieden organisaties dus unieke kansen welke door geen enkel ander communicatiemiddel geboden worden. Tegelijkertijd dienen organisaties zich er bewust van te zijn dat gebruik van ESM risico's met zich meebrengt. Bezwaren tegen het gebruik van ESM zoals een gebrek aan tijd, te weinig kennis van ESM of het niet inzien van het nut kunnen verhinderen dat medewerkers ESM toepassen bij de uitvoering van hun werk (Giermindl, Strich, & Fiedler, 2018, p. 7).

2.3.4. Affordances

De eigenschappen van technologie splitsen we op in Features, Functionaliteit en Affordances. Drie temen die onderling verward en misplaatst toegepast worden (Evans et al., 2017, p. 39). Evans et al. stelden daarom verschillende criteria op om Affordances te identificeren. Affordances zijn: niet het object zelf of en ook geen feature ervan, zijn niet het resultaat van het gebruik van het object en zijn variabel van aard (2017, pp. 39–40). Een bijvoorbeeld van een functie van ESM is een profielpagina van de medewerker. Toegang tot de pagina kan voorbehouden zijn aan directe teamleden of openstaan voor de gehele organisatie. De affordance visibility waaraan de functie een bijdrage levert is daarmee variabel: hij neemt in beide gevallen toe, maar het meest bij een organisatiewijde openstelling.

Voordeel van Affordances als beschrijvingsmiddel van ESM is dat het toelaat om een consistentie over organisaties heen te creëren die een soortgelijke maar niet per se dezelfde technologie toepassen (Treem & Leonardi, 2013, p. 146). Daarmee wordt de aandacht gevestigd op hetgeen de technologie in staat stelt in plaats van op de technologie zelf (Treem & Leonardi, 2013, p. 147).

ESM biedt de gebruiker de Affordances Visibility, Editability, Persistency en Association.

Met betrekking tot Visibility stelt ESM medewerkers in staat om kennis, gedragingen, voorkeuren en Connecties zichtbaar te maken voor anderen in de organisatie (Treem & Leonardi, 2013, p. 150).

Een tweede Affordance die ESM biedt is Persistency van informatie. Eenmaal gedeelde informatie blijft altijd beschikbaar voor medewerkers (Treem & Leonardi, 2013, p. 155). Persistency van informatie maakt het mogelijk om informatie later te verfijnen, te bewerken of te gebruiken (Treem & Leonardi, 2013, p. 155).

Editability kent twee aspecten: een auteur kan in alle rust het perfecte bericht maken en deze posten wanneer deze gereed is, ook geeft het de mogelijkheid tot het wijzigen en aanvullen van bestaande berichten. De focus van berichten ligt op de tekstuele inhoud in plaats van op de non-verbale aspecten (Treem & Leonardi, 2013, p. 159).

Ten slotte biedt Association de mogelijkheid om een Connectie tussen verschillende objecten te leggen. Een Connectie kent de vorm van een relatie gebruikers of tussen gebruikers en informatie (Treem & Leonardi, 2013, p. 162).

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

De belangrijkste conclusies uit het literatuuronderzoek zijn de volgende:

- Telewerken wordt wijdverbreid toegepast en met name ESM worden door organisaties geadopteerd om de collaboratiemogelijkheden van ESM te benutten in hun processen;
- kenniswerk lijkt geschikt voor Telewerken maar, softwareontwikkeling is kenniswerk maar vindt vaak onder Agile methodiek plaats, Agile methoden hanteren principes die face-to-face communicatie prefereren;
- face-face communicatie bevat inderdaad unieke eigenschappen welke zeer waardevol zijn voor (Agile) Teams.

Om onze onderzoeksvraag te beantwoorden missen we informatie over het gebruik van ESM in Agile Teams die Telewerken. Met behulp van empirisch kwalitatief onderzoek in de vorm van een Casestudy, en met behulp van Affordances om het gebruik van ESM te beschrijven, beantwoorden we deze vraag.

3. Methodologie

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

De Casestudy (embedded) methode vormt de toegepaste onderzoeksstrategie. De Casestudy onderzoekt een onderwerp of fenomeen binnen de setting waar het optreedt (Yin, 2014, als geciteerd in (Saunders et al., 2015, p. 184)). Met behulp van de Casestudy wordt de dynamiek tussen het onderwerp van de case en zijn context begrepen (Eisendhardt, 1989 als geciteerd in Saunders et al., 2015, p. 184). De Casestudy stelde ons in staat om het fenomeen (Telewerken met ESM in een Agile Team) te onderzoeken in zijn natuurlijke omgeving. Direct van ervaringsdeskundigen verkregen informatie werd gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Gelet op de beperkte doorlooptijd van het onderzoek lag een Cross sectional tijdspanne voor de hand, eenmalig werd een geselecteerde groep geïnterviewd.

Voor het verzamelen van de benodigde data werd gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Interviews werden afgenomen aan de hand van een leidraad (zie Bijlage 6: interviewguide) maar tegelijkertijd bestond er de mogelijkheid boden om ad hoc door te vragen op waarnemingen die een bijdrage leverden voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

De casus (een Rijksoverheidsorganisatie waar ESM wordt toegepast in de softwareontwikkelafdeling, zie Bijlage 2: casus) bezit die kenmerken die het geschikt maakten als onderzoeksobject: Agile Teams werkzaam in de technologiesector die ESM gebruiken wanneer zij Telewerken.

De primaire databron in dit onderzoek betrof het interviewen van medewerkers binnen de casusorganisatie. Er werden acht personen geïnterviewd uit de casusorganisatie. Zij maakten onderdeel uit van Agile Teams en werkten voor ten minste 20% van hun tijd met behulp van Telewerken. De casusorganisatie gaf haar medewerkers de mogelijkheid om meerdere ESM platforms te gebruiken. Deze experts werden bevraagd omdat zij in de unieke positie waren om hun kennis en ervaring over het gebruik van ESM tijdens het Telewerken in een Agile Team te delen. Daarbij werd de term Affordance vermeden zodat geïnterviewden in eigen woorden vrijuit konden aangeven op welke wijze zij de technologie gebruikten.

Voorafgaand aan de interviews werden er vragen opgesteld en vastgelegd in de interviewguide (zie Bijlage 6: interviewguide). Deze interviewguide is beproefd in een testinterview. De resultaten van het testinterview maken geen onderdeel uit van dit onderzoek, daar de insteek was om opname apparatuur en flow van het interview te testen.

De interviews werden opgenomen, getranscribeerd, en de resultaten van de interviews werden onderling vergeleken om bevestigende maar ook tegenstrijdige verklaringen te identificeren. Transcriberen vond zoveel mogelijk plaats op de dag waarop het interview plaatsvond. Dit om te voorkomen dat de details van het interview te veel naar de achtergrond verdwenen (dataoverload). De transcriptie werd ontdaan van de personalia van de geïnterviewden. Een afschrift van de geanonimiseerde transcriptie werd na uitwerken aangeboden aan de geïnterviewde ter beoordeling.

3.3. Gegevensanalyse

Data-analyse kent een iteratief karakter waarbij nieuwe patronen gebruikt worden om eerder vergaarde data overnieuw te analyseren op voorkomens van het nieuwe patroon ("*constant comparison*" (Saunders et al., 2015, p. 194)). Omdat we gebruik maakten van bestaande theorie, is niet ieder in de dataset van de interviews beschikbaar gegeven gecodeerd. De aandacht is namelijk uitgegaan naar die waarnemingen die we konden relateren aan de Affordances van ESM, het Telewerken en het Agile werken. De onderzoeksvraag en het onderzoeksdoel bleken richtinggevend voor het bepalen van de abstractie van de codes. Bij het analyseren van de thema's ontstonden relaties tussen de thema's en codes. Deze relaties vormden de basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In de dataset van de interviews is naar ontkrachtende waarnemingen gezocht door op zoek te gaan naar tegenstrijdige beweringen. Deze tegenstrijdigheden en alternatieve verklaringen zijn meegewogen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Bij het uitvoeren van een Casestudy streven we naar Dependability, Credibility, Transferability en Authenticity (Saunders et al., 2015, p. 206). Dit zijn alternatieve criteria die specifiek ontwikkeld zijn met kwalitatief onderzoek in gedachten.

Dependability is de beschrijving van de gehanteerde methode en de groei die het onderzoek doormaakt tot haar finale vorm (Saunders et al., 2015, p. 206). Hiermee kan de lezer het proces van het onderzoek volgen en de gemaakte keuzes beter begrijpen. Dit is voornamelijk uitgewerkt in de hoofdstukken 3.1, 3.2 en 3.3, deze hoofdstukken geven een inkijk in de keuzes die gemaakt zijn. Ook de interviewgide en de evolutie die zij heeft doorstaan is omwille van de Dependability bijgevoegd (Bijlage 6: interviewgide). De interviewgide is een onafhankelijke en objectieve richtlijn tijdens het interview gebleken en droeg bij aan de objectiviteit van het interview.

Credibility omvat de acties die ondernomen worden om te waarborgen dat de interpretatie van de onderzoeker overeenkomt met hetgeen de geïnterviewden beoogden over te brengen (Saunders et al., 2015, p. 206). Het onderzoek wordt daarmee zoveel mogelijk ontdaan van de invloed van de onderzoeker. Binnen dit onderzoek zijn de geïnterviewden na de interviews gevraagd om de uitgewerkte transcriptie te beoordelen, hierdoor zijn zij in staat gesteld om de transcriptie aan de hand van de eigen opvatting te toetsen. Verder is getracht waarnemingen van het ene interview te bevestigen/ ontkrachten tijdens volgende interviews, hierdoor werd de interpretatie van de onderzoeker op de proef gesteld. Mede daarom is er een derde versie van de interviewgide ontstaan, de aanvullende vragen zijn gericht op het valideren van de interpretatie van in eerdere interviews waargenomen fenomenen. Ook eventuele tegenstrijdige waarnemingen vormden onderdeel van de analyse, alternatieve verklaringen zijn onderzocht op basis van de dataset van de interviews en door te focussen op gelijksoortige onderzoeken in de literatuur.

Transferability zijn de maatregelen die genomen zijn om de lezer een idee te geven van de generaliseerbaarheid van het onderzoek naar andere cases (Saunders et al., 2015, p. 206). Ondanks dat het onderzoek nog steeds maar 1 case behelst heeft het selectieproces van interviewkandidaten leden van 4 verschillende Agile Teams opgeleverd. De conclusies uit dit onderzoek zijn daarmee gebaseerd op waarnemingen van teams die op detailniveau van elkaar verschillen. Dat de waarnemingen over deze teams hetzelfde zijn geeft een grotere generaliseerbaarheid dan wanneer de kandidaten van hetzelfde team afkomstig waren. Om de lezer informatie te geven over de aard

van de casus (Bijlage 2: casus) en hem te helpen te beoordelen of een andere casus soortgelijk is, is de context van de Casestudy uitgebreid beschreven. De literatuurzoekopdrachten en selectieredenen van de literatuur zijn toegevoegd (Bijlage 3: zoekregister literatuur) zodat men weet waarom deze specifieke bronnen geselecteerd zijn. Met deze criteria kunnen bronnen die op het moment van schrijven nog niet gepubliceerd waren worden toegevoegd aan een eventuele replicatie van het onderzoek in een andere setting. De interviewgide (Bijlage 6: interviewgide) is toegevoegd zodat u in een soortgelijke casus dezelfde vragen kunt stellen, mogelijk resulterend in antwoorden die de resultaten uit dit onderzoek bekrachtigen.

Verskillende maatregelen zijn genomen vanuit een ethisch gedachtegoed: de anonimiteit van de betrokken in het onderzoek is bijvoorbeeld gegarandeerd doordat de documentatie (transcripties) ontdaan zijn van personalia van zowel de geïnterviewde zelf als eventuele ander namen die tijdens het gesprek genoemd werden. Ook in deze thesis zult u zowel de naam van de organisatie of van de geïnterviewden niet terugvinden omwille van de anonimiteit van de deelnemers.

De originele datarecordings van de interviews zijn vernietigd en er zijn geen back-ups van de opnames gemaakt waardoor er geen risico is op het circuleren van de recordings. De deelnemers aan het onderzoek zijn allen voor het interview doormiddel van de wervingstekst (Bijlage 4: wervingstekst) op de hoogte gebracht over de aard en het doel van het onderzoek. Deze wervingstekst was tevens opgenomen in de uitnodiging van het interview en besproken voorafgaande het interview. Deze maatregelen dragen eraan bij dat deelname door de interviewer een consciëntieus besluit is geweest.

4. Resultaten

Hier treft u de resultaten van het onderzoek aan. Bijlage 8: Observaties en onderbouwing geeft vervolgens weer hoe resultaten hebben geleid tot observaties, in dit hoofdstuk wordt verwezen naar de figuren waarin de observaties zijn onderbouwd.

De resultaten zijn ingedeeld in thema's. De thema's corresponderen met de drie elementen die in dit onderzoek met elkaar in verband worden gebracht: Agile Werken, Telewerken en Enterprise Social Media. De match tussen deze onderwerpen heeft een eigen thema voortgebracht.

4.1. Agile werken in de casus organisatie

In dit thema wordt besproken hoe het Agile werken is vormgegeven in de casusorganisatie (zie Bijlage 2: casus). De wijze van inrichting van het Agile Werken in de organisatie beantwoordt de deelvraag *Welke eisen stelt het Agile werken aan het samenwerken in teams?*

4.1.1. Inrichting van Agile teams

Specifieke op Agile/scrum gebaseerde *Werkmethoden* worden toegepast in de casusorganisatie. De nadruk ligt op het werken in twee of vier wekelijkse sprints en het leveren van een tastbaar product in de sprint. Bij dit proces staat de flexibiliteit om snel te kunnen schakelen centraal (AW1 zie Figuur 1). De voortbrenging van het team kent verschillende mijlpalen zoals: dailey standups, sprintwissels, retrospectives, PI-events en refinementsessies. Deze mijlpalen vormen overlegmomenten waar planning, het inhoudelijk uitweiden over opdrachten en het delen van statusupdates over het onderhanden werk besproken worden, daarmee de *Knowledge Awareness* van de aanwezigen verhogend. De teams herbergen medewerkers met verschillende *Rollen* (voorbeelden: Productowner, Scrummaster, Tester, Ontwikkelaar, Ontwerper). De rollen kennen elk hun specialisme maar zijn niet rolvast zoals een Ontwikkelaar stelt: *“we pakken soms meerdere rollen als dat nodig is”* (Ontwikkelaar, 26-10-2020).

Huisvesting van teams verschilt met soms wel en soms niet een dedicated ruimte ter beschikking van het team. Wanneer we de geïnterviewden vroegen naar de situatie voor de pandemie dan werd duidelijk dat *huisvesting* een positief effect heeft op de *Knowledge Awareness* van de medewerkers: *“je was van iedereen op de hoogte wat hij aan het doen was”* (Tester, 20-10-2020) en op de *bereikbaarheid en beschikbaarheid*: *“liep je tegen problemen aan dan kon je meteen die vraag kwijt”* (Tester, 20-10-2020). Het gezamenlijk huisvesten had een negatief effect op de concentratie volgens de Tester: *“het was wel heel erg onrustig en qua concentratie was dat wel lastig”* (Tester, 20-10-2020) (AW5 zie Figuur 5).

4.1.2. Demo's

Het resultaat van de sprint wordt aan de klant getoond doormiddel van een demo. Tijdens de pandemie stopt een aantal geïnterviewden met het houden van demo's. De reden daarvoor is dat het lastig is te bepalen met welke middelen de demo doeltreffend gehouden kan worden: *"we hebben producten die we willen tonen en hoe kunnen we die anderen, de gebruikers, daarin betrekken. Hoe kunnen we iets op het scherm tonen"* (Tester, 20-10-2020). De videoverbinding bij deze demo's wordt verzorgd middels Webex. Omdat met name het tonen van het product centraal staat wordt aanvullend op de video een scherm gedeeld waarop de aangepaste functionaliteit getoond wordt. Indien schermdeling niet mogelijk is (zie *Blacklisting*) worden schermprints van de functionaliteit via de mail gedeeld. Tijdens de demo kan er gebruik gemaakt worden van een chatprogramma om zaken onder de aandacht van de presentator te brengen, hiermee worden directe interrupties voorkomen en blijft de vergadering overzichtelijk: *"want anders als je met 30 man in een call zit en iedereen begint door elkaar heen te praten dan wordt het gewoon niks"* (Productowner, 14-10-2020).

4.1.3. Taken van de medewerkers

Een medewerker in het team neemt deel aan *overleggen* of is *zelfstandig* (of in een kleinere samenstelling) aan producten aan het werk. Ongeveer de helft van de tijd wordt besteed aan het ene, de andere helft aan het andere volgens een Ontwerper: *"50% bestaat eigenlijk uit afstemmen met de Productowner, eindgebruikers ... De andere 50% zijn ontwerpdocumentatie maken, het inhoudelijke werk, het uitwerken daarvan"* (Ontwerper, 08-10-2020). Afstemming neemt een centrale rol in bij het werken in Agile Team (AW2 zie Figuur 2)

Een goede afstemming is voorwaardelijk voor het uitvoeren van de zelfstandige taken zoals het reviewen van het werk van collega's, het schrijven van code of het maken van testcasussen (AW3 zie Figuur 3). Na afstemming wordt individueel of in kleinere groepen een taak uitgevoerd. Taken kenmerken zich door de hoge concentratie die gepaard gaat met het uitvoeren, tevens een reden voor medewerkers om vanuit thuis te werken (AW4 zie Figuur 4).

4.2. Telewerken in de casus organisatie

Het telewerkbeleid schept de voorwaarden voor het beantwoorden van de hoofdvraag en het duiden van het antwoord. Zijn de omstandigheden dusdanig dat ESM niet of nauwelijks worden gebruikt dan wil dit niet zeggen dat ESM niet in staat zijn het werk te ondersteunen. Het geeft wel aan dat onder deze omstandigheden ESM maar een minimale bijdrage leveren, een andere casus kan daar natuurlijk van verschillen.

4.2.1. Telewerkcultuur

Met telewerkcultuur wordt in dit onderzoek bedoeld: het beleid van de organisatie ten aanzien van Telewerken en de afspraken die teamleden met hun teamleider of onderling maken over de wijze hoe zij het telewerken inzetten bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

Telewerken mag volgens het *Telewerkbeleid* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020) onder voorwaarden incidenteel (indien het: “in het belang van uw organisatie is” en in “overleg met manager en collega’s”) en onder aanvullende voorwaarden (“wanneer u zelfstandig uw werk kan uitvoeren” en “uw werkzaamheden goed te plannen en organiseren zijn”) structureel worden uitgevoerd.

Werkafspraken laten zien dat Telewerken voor de pandemie niet vanzelfsprekend was maar dat er voldaan moest worden aan voorwaarden. De dag die medewerkers kozen om hun werkzaamheden vanuit thuis uit te voeren correspondeerde daarom vaak met de dagen dat een gedeelte van het team vrij was. Enkele geïnterviewden geven daarnaast aan met de teamleider af te stemmen wanneer er thuisgewerkt werd.

4.2.2. Telewerken en het uitvoeren van taken in een Agile Team

Wanneer medewerkers wel vanuit thuis werkten dan werden ESM mogelijkheden van de organisatie maar nauwelijks gebruikt, een Tester geeft bijvoorbeeld aan dat het gebruik van videochat voor de Pandemie niet in haar opkwam omdat: *“dat toen wel primitief was en niet helemaal synchroon liep”* (Tester, 12-10-2020). Tijdens de Pandemie zijn deze voorzieningen verbeterd: *“er zijn betere middelen tot onze beschikking gekomen en nu word je gedwongen om bepaalde dingen te proberen die je vroeger niet deed”* (Ontwikkelaar, 28-10-2020). Geïnterviewden melden verder dat vanwege de gevoelige en vertrouwelijke aard van de informatie waarover de organisatie beschikt, extern ontwikkelde applicaties die niet aan stringente veiligheidsmaatregelen voldoen, worden geblacklist. *Blacklisting* houdt in dat de organisatie voorkomt dat het middel ingezet wordt. In de opinie van de ondervraagden wordt Blacklisting toegepast zonder alternatief te bieden, zoals een Scrummaster stelt: *“we hebben nu eenmaal te maken met beleid vanuit de [organisatie] en dan blijven er eigenlijk weinig tools over”* (Scrummaster, 05-10-2020). Dit leidt tot een verminderde efficiëntie want: *“de doorlooptijd wordt dan een stuk langer omdat er veel tijd overheen gaat voordat je tot de kern komt”* (Scrummaster, 05-10-2020). Ook functies binnen toegestane software worden geblokkeerd: *“Webex bij de [organisatie] dat is eigenlijk alleen maar voice. Dus ja dan zijn wij niet in staat om hen mee te laten kijken op onze schermen”* (Scrummaster, 05-10-2020).

Door deze combinatie van *Blacklisting*, *toegang tot beperkte functionaliteit* en *beperkte Telewerkvoorzieningen* ontstond de perceptie dat het Telewerken niet aansloot op de werkzaamheden (TW1 zie Figuur 6). Een Productowner stelt: *“Ik kwam wel naar kantoor omdat ik er niet echt in geloofde dat het kon werken in mijn rol. Als Productowner is het toch vooral praten en veel mensen zien”* (Productowner, 14-10-2020). Voor andere rollen lag dit anders, naarmate er meer zelfstandig uit te voeren taken waren maakte het voor een Ontwikkelaar niet uit waar hij werkte: *“dingen doen, dingen testen, dingen maken daar zit geen verschil tussen werkwijze kantoor als thuis”* (Ontwikkelaar, 26-10-2020). Specifieke taken werden zelfs bij voorkeur thuis uitgevoerd, een Tester gaf aan dat: *“het voordeel van thuiswerken is dat je gewoon heel geconcentreerd, gefocust bezig kunt zijn met iets zonder dat mensen aan je bureau staan”* (Tester 12-10-2020). Het Telewerken vergde wel de nodige afstemming op kantoor, zo geeft een Ontwikkelaar aan: *“het zou heel vervelend zijn als je het idee had van ik woensdag lekker thuiswerken en vervolgens zit je thuis van oh, eigenlijk kan ik nu niet verder”* (Ontwikkelaar, 28-10-2020). Een Tester schetst wat de ideale situatie was om thuis te werken: *“als je wel helemaal up to speed bent, je zit al lang in het team en het gaat allemaal op de automatische piloot en je bent gewoon aan het Agile werken en je weet precies wat je moet doen en wat je moet oppakken en hoe je het verder doet”* (Tester, 23-10-2020).

Tijdens de Pandemie wijzigde de perceptie (TW2 zie Figuur 7), een Productowner zag het eerst somber in: *“Toen ik hoorde we werken allemaal thuis toen dacht ik dit wordt helemaal niks”* (Productowner, 14-10-2020). Een Tester stelt dat dit beeld vooral werd gevormd door de angst dat afstemming onmogelijk zou worden: *“We zijn zo afhankelijk van goede afstemming en hoe gaat dat in godsnaam werken vanuit thuis?”* maar al snel bleek: *“Dat loopt eigenlijk best wel goed. Dat valt me echt 100% mee”* (Tester, 20-10-2020). De geïnterviewden geven aan dat beter functionerende ESM en een periode van *gewenning* hebben bijgedragen aan deze verandering in perceptie.

4.3. Enterprise Social Media

Dit hoofdstuk beschrijft hoe medewerkers Enterprise Social Media gebruiken. Het effect van het gebruik kunnen we herleiden naar Affordances. Met de wetenschap hoe de medewerkers ESM gebruiken kunnen we een antwoord geven op de vraag welke aspecten van ESM in een Agile Team van belang zijn en waar voor de optimale ondersteuning van Agile Teams verbetering noodzakelijk is.

4.3.1. Associatie

Wanneer gevraagd naar de uitvoering van hun werkzaamheden zien we dat de leden van de Agile Teams gebruik maken van Associatie om elkaar te wijzen op te reviewen producten of op opdrachten die klaar staan om uitgevoerd te worden, bijvoorbeeld met JIRA: *“Je kunt elkaar mentionen. Je hebt een link met JIRA, als je JIRA-tickets bekijkt uit het bord waar je aan moet werken dan kun je het in relatie met Confluence aan elkaar knopen”* (Ontwikkelaar, 28-10-2020) Associatie verhoogt daarmee de Knowledge Awareness van de medewerkers (MA9 zie Figuur 19).

4.3.2. Editability

De inhoud van producten (zoals ontwerpen en testcasussen) wordt beperkt via ESM gedeeld. Een argument voor het niet gebruiken van ESM is de verantwoordelijkheid voor het up-to-date houden van de publicatie: *“kijk het aanmaken is niet z'n probleem maar je moet het ook onderhouden”* (Tester, 12-10-2020). ESM wordt ook gebruikt als platform voor het verspreiden van documenten. Waarom ESM in dat geval niet worden gebruikt voor het beheren van de informatie uit de documenten lijkt volgens een Tester te maken te hebben met de omvang van de informatie (zie ESM1 zie Figuur 8): *“dat is omdat we hier werken met veel lange en grote documenten daarom staan er alleen documenten op de pages, het staat dus niet netjes gedocumenteerd zoals je zou willen doen”* (Tester, 23-10-2020). Wanneer ESM wel gebruikt worden dan valt de mogelijkheid om de structuur en opzet van de gegevens dynamisch en direct te wijzigen positief op.

Een reden om gepubliceerde informatie te editen kan (review)commentaar zijn van collega's. Een aantal geïnterviewden geven aan dit buiten het ESM om te doen: *“als je een ontwerpdocument hebt dan kun je daar ook commentaar bij wijze van spreken in geven maar dat gebruiken wij niet”* (Ontwerper, 08-10-2020). De voorkeur gaat in plaats daarvan uit naar een directere feedback: *“nu krijgt ik het direct te horen en als ik het er mee eens ben pas ik het meteen aan”* (Ontwerper, 08-10-2020).

4.3.3. Visibility

Visibility kan worden bereikt op verschillende manieren: bijvoorbeeld door te publiceren of door zichtbaar te zijn in een chatonderdeel van het ESM. Deze zichtbaarheid wordt vaak gecombineerd met een beschikbaarheidsstatus, een status die aangeeft of een persoon benaderd kan worden. Van deze beschikbaarheidsstatus wordt gebruik gemaakt en de geïnterviewden zijn doorgaans voor collega's bereikbaar, al lijkt dit, zoals een Ontwerper stelt, afhankelijk te zijn van persoonlijke voorkeuren: *“ik ben altijd inderdaad bereikbaar, maar dat is gewoon omdat ik dat zelf prettig vind en ik vind het ook prettig als andere mensen altijd benaderbaar zijn”* (Ontwerper, 08-10-2020).

Visibility is soms ook letterlijk elkaar zien, via bijvoorbeeld een videoverbinding. Het elkaar zien levert voordelen op welke maar lastig te evenaren zijn op andere wijzen, een Ontwerper merkt op

dat: *“als je iemand echt goed ziet, dan kun je weleens zien van volgens mij kijkt hij bedenkelijk”* (Ontwerper, 08-10-2020). Geïnterviewden geven aan deze informatie alleen te signaleren voorover hardware (mobile device of laptop) dit toestaat (ESM2 zie Figuur 9). Zoals een Productowner aangeeft: *“Ik kan niet in een keer (1 oogopslag) zien hoe 9 man erbij zit. Dan zit ik al op mijn telefoon heen en weer te scrollen, dat is niet ideaal”* (Productowner, 14-10-2020). Maar ook met betere hardware lijken er beperkingen op te treden, beperkingen die veroorzaakt worden door het aantal gesprekspartners, een Ontwerper stelt daarover: *“stel je hebt twaalf man in je Webexsessie, ik zet hem altijd op de stand dat ik iedereen zie maar ja iedereen wordt een postzegeltje op een gegeven moment”* (Ontwerper, 08-10-2020).

Voor sommige collega's zijn medewerkers meer bereikbaar en beschikbaar dan voor anderen, een Ontwikkelaar geeft aan directe beschikbaarheid voor naaste collega's te tonen: *“wij hebben eigenlijk een bouwers-chat wat de hele dag kan doorgaan. Dus we zitten of als bouwers in die chat of we verhuizen af en toe naar de Webex dus die lijntjes zijn heel kort”* (Ontwikkelaar, 28-10-2020). De geïnterviewde geeft aan dat hij en zijn collega Ontwikkelaars in deze chatroom informatie die interessant is voor hun specifieke rol in het team delen, de chat is specifiek op Ontwikkelaars gericht omdat ze collega's in andere rollen niet lastig willen vallen met informatie die niet interessant voor ze zal zijn. Medewerkers zijn dus via ESM bereikbaar en de beschikbaarheid kan worden gedeeld, toch geeft de Tester aan dat het zeker in vergelijking met kantoor lastiger is om vast te stellen of iemand beschikbaar is (ESM3 zie Figuur 10) *“een collega zit tegenover je en dan zie je of hij druk bezig is. Is dat niet het geval dan kan ik hem vast wat vragen. En nu of een collega druk is of niet weet je niet zo goed”* (Tester, 20-10-2020).

4.3.4. Persistency

Informatie wordt middels ESM gepubliceerd en dat gebeurt persistent blijkt wanneer een Tester gevraagd wordt naar de tijdspanne dat een publicatie kan worden ingezien *“dat blijft daar wel langer staan”* (Tester, 20-10-2020). Dat de informatie een persistent karakter heeft komt goed uit zeker wanneer deze informatie onderdeel is van een vergelijking met een nieuwe situatie: *“Omdat het gewoon toegankelijk is en voor onszelf is dat ook handig omdat als we een nieuwe test doen dan kunnen we dat vergelijken?”* (Tester, 20-10-2020). Tijdens de interviews blijkt dat niet alle respondenten ESM op manier gebruiken die een bijdrage levert aan Persistency, wel bestaat het besef bij de geïnterviewden dat Persistency het nastreven waard is. Zo geeft een Ontwerper aan dat hij zich voorneemt ESM op een andere wijze in te zetten in zijn werk want de persistentie heeft als voordeel dat: *“als je alles via die commentfunctie van die user story doet dan heb je inderdaad die mooie historie, heb je dan. Die ook iedereen kan zien die erbij betrokken is.”* (Ontwerper, 08-10-2020).

4.4. Match tussen Telewerken en Agile werken

De match tussen het Agile Werken en Telewerken is tijdens de interviews veelvuldig besproken, het resultaat daarvan is in een eigen thema gevat omdat zij een overstijgend karakter kent ten opzichte van de overige drie thema's.

4.4.1. Het effect van Telewerken op het werk

Hieronder wordt kort ingegaan op een aantal aspecten van werk, aspecten die beïnvloed worden door de omstandigheden waaronder het werk wordt uitgevoerd.

Een Productowner geeft aan dat hij voordelen ondervindt op het vlak van productiviteit: *“ik merk wel dat ik meer aan het werk ben nu en ook langer gefocust aan het werk ben”* (Productowner, 14-10-2020). De meningen zijn verdeeld of het werk thuis even efficiënt kon worden uitgevoerd als op kantoor (MA1 zie Figuur 11). Waar een Ontwikkelaar van mening is dat de productiviteit van het team helemaal niet te lijden heeft onder het thuiswerken geeft bijvoorbeeld een Scrummaster aan wel hinder te ondervinden: *“je bent meer tijd en moeite ben je kwijt om hetzelfde te bereiken”* (Scrummaster, 05-10-2020). Een Tester geeft inzicht in de omstandigheden waaronder hij denkt dat de productiviteit thuis op hetzelfde niveau zal uitkomen: *“als je zeg maar in een team zit en je weet altijd wat je moet doen, je werkt thuis en zit al heel lang in dit team dan zou denk ik de productiviteit hetzelfde moeten zijn”* (Tester, 23-10-2020). De Tester betoogt hier dat routine essentieel is voor het uitvoeren van taken vanuit thuis.

Taken die niet routineus zijn en die vragen om een intensieve samenwerking lijken minder geschikt voor Telewerken (MA2 zie Figuur 12). Zoals een Ontwikkelaar aangeeft leent Telewerken zich er minder voor als je: *“echt in een opstartfase zit van iets, je moet echt nieuwe ontwikkelingen inzetten en je moet echt heel veel afstemmen dan is het soms beter om misschien wel drie of vier dagen op kantoor te zijn omdat je echt samen het hok in moet duiken en het samen uit moet werken”* (Ontwikkelaar, 26-10-2020). Een Ontwerper komt tot dezelfde conclusie en stelt dat het samen zijn een gemis is bij een intensieve samenwerking als: *“er nog veel meer afgestemd moet worden dan is het wel prettiger om toch elkaar een keer gezien te hebben of in ieder geval een keer bij elkaar te komen.”* (Ontwerper, 08-10-2020).

Het was gewoon dat Telewerken alleen plaatsvond als er geen overleggen gepland stonden. Tijdens de pandemie is dat anders, zo stelt een Tester: *“Nu is het zo omdat je elke dag thuiswerkt dat de vrijdag niet meer zo wordt gezien als het eerder werd gezien. Natuurlijk zijn dezelfde mensen nog steeds vrij maar het is toch anders”* (Tester, 23-10-2020). Iedere werkdag is het mogelijk geworden om dringende zaken te bespreken. Deze toename in flexibiliteit (MA3, zie Figuur 13) van het team wordt door een Productowner onderkent *“ze kunnen sneller schakelen, iedereen zit thuis en een Webex is snel gedaan”* (Productowner, 14-10-2020).

4.4.2. Het effect van Telewerken op de medewerker

Er is een verandering in de informele communicatie tussen medewerkers merkbaar wanneer zij volledig afhankelijk zijn van Telewerken (MA4 zie Figuur 14): verschillende geïnterviewden merken op dat de communicatie verzakelijkt en niet langer spontaan is: *“voorheen was het gewoon eigenlijk gewoon, dat was er gewoon. Daar hoefde je niks voor te doen en dat is nu dus wel”* (Tester, 12-10-2020). Geïnterviewden geven aan sociale contactmomenten te missen. Als er privé zaken besproken worden dan lijkt dit voornamelijk in één op één sessies te gebeuren. Een tester geeft dan ook aan: *“je weet van een ander niet zo heel veel van wat ze nu privé aan het doen zijn”* (Tester, 20-10-2020). Pauzes tijdens of tussen vergaderingen waren natuurlijke momenten om te praten over informele onderwerpen, deze momenten worden nu niet (gezamenlijk) genomen. De Tester geeft aan dat het gemak van technologie daar een rol in speelt: *“Nu is het een druk op de knop en je bent weg”* (Tester, 20-10-2020). Er worden wel maatregelen genomen om informeel met elkaar te praten, zoals tijdens een koffiemoment. Het contact is dan wel informeel maar spontaan wordt het daardoor niet verteld een Tester: *“je bent wel een beetje zoekende, wie gaat wat precies vertellen. Echte spontane is ervan af”* (Tester, 20-10-2020).

Verschillende geïnterviewden geven aan videochat te gebruiken om de kantooromgeving na te bootsen door een gedeelte van de dag als team (of een subset daarvan) continue met elkaar in videoverbinding te staan. De ervaringen zijn positief (MA5 zie Figuur 15), een Ontwerper geeft aan: *“nou eerlijk gezegd werkt dat wel prettig dan ga je toch iets sneller dingen aan elkaar vragen”* (Ontwerper, 08-10-2020). De Ontwerper geeft aan dat zonder videochat *“dan ga je toch dingen eerst even zelf uitzoeken of ik wacht even”*. De Ontwerper stelt zelfs dat het: *“Is hetzelfde als wanneer iemand tegenover je zit”* met als bijkomend voordeel dat wanneer *“je even iets voor jezelf wil doen of rust wil hebben dan demp je gewoon of zet je je video stop”*. Ook vergroot je daarmee de kans om gesprekken op te vangen tussen anderen, gesprekken waaraan je een bijdrage kunt leveren of waarbij je informatie hoort die ook voor jezelf bruikbaar is. Ook een Ontwikkelaar geeft aan dit zonder directe noodzaak te doen maar gewoon omdat het is *“alsof we weer bij elkaar op kantoor zitten”* (Ontwikkelaar, 28-10-2020).

4.4.3. Het effect van ESM op het voeren van overleggen

Tijdens een overleg lijkt het lastiger om iemand te midden van de groep aan te spreken of te corrigeren, al zijn er tegenstrijdige waarnemingen over dit fenomeen: zo is door het toepassen van verschillende communicatiemogelijkheden van ESM (zoals het simultaan voeren van een groepsvideo en een één op één chatgesprek) het corrigeren van collega's laagdrempeliger geworden (MA8 zie Figuur 18) geeft een Ontwerper aan: *“voor mij voelt dit persoonlijk minder spannend nu om via de video om iets in te breken of te zeggen in een grote groep dan als er echt twintig mensen in een ruimte zitten”* (Ontwerper, 08-10-2020).

De Scrummaster ondervindt duidelijk hinder bij het uitvoeren van zijn rol met de middelen die tot zijn beschikking staan, hij heeft als verbinder een rol waarbij communicatie centraal staat, dit zien we terug wanneer we hem aan het woord laten over communicatie met ESM: *“als je dan fysiek ergens samen zit, dan zie je of iemand blij is of ontevreden of minder gelukkig en dan kan je ook veel meer observeren en naar aanleiding van je observaties kun je dan handelen”* (Scrummaster, 05-10-2020). Bij het overleg met groepen personen lijkt het ondoenlijk de non-verbale communicatie van de deelnemers enigszins te volgen: communicatie wordt daardoor gemist geeft een Ontwikkelaar aan (MA6 zie Figuur 16): *“tijdens de dagstart weleens dat mensen zitten te gebaren of zo maar op dat moment zijn ze bij mij niet in beeld”* (Ontwikkelaar, 26-10-2020). Deelnemers hebben tijdens

overleggen ook meer moeite om de non-verbale communicatie van collega's te interpreteren, een Tester geeft aan: *"je ziet mensen op afstand en die volgen het wel maar weet je wel zeker dat die mensen die het volgen het ook wel begrijpen?"* (Tester 23-10-2020).

Het voorbereiden van een overleg lijkt ook meer tijd in beslag te nemen (MA7 zie Figuur 17) zo stelt de Productowner dat hij eerder het gevoel had: *"ik kan het wel op basis van de kennis die ik paraat heb, en anders teken ik wat op het bord, op een whiteboard en dan komt het wel goed."* (Productowner, 14-10-2020). Mogelijk valt de extra voorbereidingstijd te verklaren door de onmogelijkheid om ad hoc te voldoen aan de informatievraag van de medewerkers: *"je hebt natuurlijk nog Paint en daar kun je prima in tekenen. Maar dat gaat toch minder snel dan op een whiteboard, dat gaat toch vloeiender"*. Een Scrummaster geeft aan meer inspanning te verrichten op het gebied van opvolging, het niet kunnen zien of collega's acties ter harte neme lijkt hieraan ten grondslag te liggen: *"Waar normaal gesproken zag je dat, je ziet dat mensen dingen opschrijven, je ziet dan dat ze acties vastleggen en daar ben je nog meer mee bezig"* (Scrummaster, 05-10-2020).

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In het onderdeel Discussie worden de resultaten uit hoofdstuk 4 vergeleken met de literatuur. Het onderdeel conclusies herbergt het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag. In dit hoofdstuk bespreken we ook tegen welke valkuilen de onderzoeker is aangelopen en hoe deze het onderzoek beïnvloeden. Diverse aanbevelingen voor praktijk en verder onderzoek vormen de afsluiter van het hoofdstuk.

5.1. Discussie

De inrichting van Agile Teams kent een sterke focus op flexibiliteit (AW1). Conform het Agile Manifesto (Agile Alliance, 2001) dienen Agile Teams “change” te omarmen (principe 2). Telewerken beïnvloedt de flexibiliteit van een team positief, zo hoeft er bijvoorbeeld niet langer gewacht te worden op een vast overlegmoment maar kan een overleg direct geïnitieerd worden (MA3). De literatuur toonde reeds aan dat ICT middelen (zoals ESM) een positief effect hebben op de snelheid waarmee besluiten genomen worden omdat afstemming direct plaatsvindt zonder dat men wacht op een geschikt moment voor face-to-face overleg (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 391).

Naast deze focus op flexibiliteit zien we dat afstemming een centrale rol speelt in de werkmethode van de teams (AW2). Nadat afstemming heeft plaatsgevonden gaan medewerkers zelfstandig te werk. Er vindt geen continue samenwerking plaats maar er wordt afwisselend afgestemd/zelfstandig gewerkt (AW3). Deze zelfde waarneming zien we in het onderzoek van Boell et al., waarbij afhankelijk van de taken er een grotere behoefte aan afstemming of rust is (2016, p. 126). De producten die een Agile Team in de software-industrie maakt (ontwerpen, testontwerpen, code) vragen om hoog concentratieniveau (AW4). Een gezamenlijke huisvesting heeft een negatieve impact op de concentratie (AW5). Zoals Boell et al. in hun onderzoek reeds opmerken kan het op het kantoor luidruchtig en afleidend zijn (2016). De mogelijkheden om thuis ongestoord te werken zijn groter (Boell et al., 2016, p. 122) waardoor de productiviteit bij taken die een hoge concentratie verlangen toeneemt (MA1). Niet gek dat ook Berkery et al. (2017, p. 33) concluderen dat de productiviteit bij Telewerken toeneemt. Taken die veel afstemming vergen zijn uit te voeren met Telewerken (TW2) maar verlopen minder productief (MA1). Het delen van informatie tijdens een overleg vraagt bijvoorbeeld om meer voorbereiding, met name als deze informatie complex is (MA7).

Niet alle taken die een Agile Team uitvoert zijn dus vanzelfsprekend geschikt om vanuit een Telewerksituatie uit te voeren (TW1). We zien dit terug in het gedrag van medewerkers: de taken van de dag zijn medebepalend voor de afweging om thuis of vanuit kantoor te werken. De aard van de werkzaamheden zijn volgens Boell et al. dan ook medebepalend voor het succes van Telewerken (2016, p. 126). Wanneer er veel afstemming plaatsvindt dan wordt het Telewerken als minder aantrekkelijk gezien. Gezamenlijke besluitvorming en samenwerking vormen volgens de literatuur een vereiste voor Agile Teams en teams zien het kantoor als de meest ideale plek hiertoe.

Een team heeft sociale interactie en feedback nodig (Boell et al., 2016, p. 123). Maar bij het Telewerken neemt de Spontane en informele communicatie af, ook wanneer een team ESM gebruikt (MA4). De literatuur onderkende reeds dat ICT een negatief effect op spontane communicatie kan hebben (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 390). Er is namelijk een verband tussen de moeite om te communiceren (doormiddel van bijvoorbeeld ICT) en de bereidheid tot (spontane) communicatie (Greenberg & Roseman, 2002, p. 21). Spontane communicatie is waardevol voor teams want het leidt tot het valideren van aannames, wat leidt tot betere prestaties van het team (Malhotra &

Majchrzak, 2014, p. 396). Heeft een medewerker echter meerdere verschillende (ICT) communicatiemiddelen tot zijn beschikking dan verlaagt dit de drempel tot communicatie (MA8). Gebruik van ESM verhoogt de visibility van de medewerkers onder andere door de medewerker meerdere communicatiemogelijkheden te bieden en de medewerker inzage te geven in de bereikbaarheid en beschikbaarheid van collega's. Desondanks geven medewerkers aan dat ze tijdens Telewerken minder goed op de hoogte zijn van de beschikbaarheid van collega's in vergelijking tot het werken vanuit kantoor (ESM 3). In de kantooromgeving zijn er continu non-verbale hints die wijzen op de beschikbaarheid van een collega (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 392) wanneer een medewerker ESM gebruikt dan moet hij deze hints echter actief delen.

Maar ICT-middelen zijn inmiddels geëvolueerd, zo kan een videoverbinding met een druk op de knop gerealiseerd worden. Is er met moderne ICT-middelen geen mogelijkheid om communicatie laagdrempeliger te maken? Jawel, medewerkers maken gebruik van videochat om een continue verbinding te creëren om zo de kantoor situatie te simuleren (MA5). Het lijkt erop dat doordat de verbinding continue in stand gehouden wordt er geen moeite gedaan hoeft te worden om contact te initiëren en dus communicatie laagdrempeliger plaatsvindt. Dit staat mogelijk in contrast met de behoefte om zonder interrupties werk uit te voeren. In dat opzicht is de interactie ook niet continue, de mogelijkheid bestaat om de verbinding te verbreken of camera en geluid uit te zetten. Voor verschillende activiteiten wordt zo gekozen voor verschillende niveaus van interactie, dit sluit aan bij de conclusie van Boell et al. dat de activiteit die uitgevoerd wordt bepaalt wat de behoefte is van een medewerker aan interactie of aan interruptie vrij werken (2016, p. 126).

Evengoed blijft de rijkheid van communicatie ook tijdens zo'n video-overleg minder dan bij een fysieke bijeenkomst (MA8). De literatuur wijst ICT-middelen aan als oorzaak voor het ontoereikend overdragen van non-verbale communicatie (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 393). De effectiviteit van het overbrengen van non-verbale communicatie blijkt ook gehinderd te worden door de beschikbare hardware die de medewerker tot zijn beschikking heeft (ESM2). De grootte van het beeldscherm beïnvloedt direct in hoeverre de medewerker zijn gesprekspartners kan lezen.

Ter beschikking gestelde ICT middelen kunnen ook een positief effect hebben op de creatieve processen in een team (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 391); (Boell et al., 2016, p. 122). Uit ons onderzoek blijkt echter dat Telewerken met ESM een negatief effect heeft op het als team uitvoeren van creatieve taken (MA2). Boell et al. geven echter ook aan dat gedurende het onderzoek er tegenstrijdige waarnemingen zijn en dat meer onderzoek nodig is om te bepalen in welke context Telewerk nu precies leidt tot positieve resultaten (Boell et al., 2016, p. 125). Nu we weten dat Telewerken de potentie heeft om creativiteit te verbeteren maar dat het binnen deze context niet van de grond komt hebben we een aanwijzing dat de specifieke context in deze casus (teamtaak, softwareontwikkeling, ESM) daaraan debet kan zijn.

Opvallend is dat in de casus ESM affordances beperkt geactualiseerd worden door de medewerkers. Giermindl et al. herkennen verschillende redenen die voor medewerkers de doorslag geven voor het wel of niet gebruiken van ESM: de technologie is te moeilijk, de moeite te groot of de technologie kent teveel beperkingen (2018, p. 5). Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat medewerkers, ondanks dat zij de functies kennen en de voordelen van gebruik begrijpen, geen gebruik maken van bijvoorbeeld de Editability mogelijkheden omdat de moeite te groot wordt geacht (ESM1).

5.2. Conclusies

De paradox tussen Telewerken en Agile werken: een focus op face-to-face communicatie versus het werken weg van anderen. ESM is door haar unieke mogelijkheden kandidaat om de brug tussen beide werelden te overbruggen maar *hoe faciliteert ESM Telewerken in een Agile werkomgeving?*

Allereerst blijkt uit de observaties dat het Agile Werken flexibiliteit en gezamenlijke besluitvorming benadrukt. Kijken we echter naar de workload dan zien we dat 50% van de werktijd wordt besteed aan taken die grotendeels zelfstandig worden uitgevoerd. Bij het uitvoeren van deze taken staat de mogelijkheid om ongestoord en geconcentreerd te kunnen werken centraal. Ten behoeve van afstemmingskwesties is het wel noodzakelijk dat de medewerker eenvoudig een collega kan bereiken en benaderen. De eisen die het Agile Werken stelt zijn dus zeer afhankelijk van de taak die de medewerker uitvoert op dat moment.

ESM faciliteren het Agile Werken doordat het flexibele mogelijkheden biedt, mogelijkheden op het vlak van Visibility bijvoorbeeld waarbij de bereikbaarheid en beschikbaarheid van de medewerker gewijzigd kan worden om de taak optimaal te ondersteunen. Deze flexibiliteit vergroot de effectiviteit van het team en sluit nauw aan bij de gewenste flexibiliteit van het Agile Werken. Wanneer een medewerker vervolgens zelfstandig taken uitvoert biedt Telewerken de mogelijkheid om dit te doen in een omgeving die het beste aansluit bij de taak voorhanden, waarbij ESM ook mogelijkheden bieden om naar buiten te treden op die momenten dat afstemming noodzakelijk is. Maar zelfs wanneer collega's eenvoudig te benaderen zijn, bestaat er een drempel om dit te doen. Een directe lijn van synchrone communicatie helpt om deze drempel op te heffen. Daarnaast zien we dat met de inzet van een combinatie van communicatiemiddelen, de drempel om te communiceren verlaagd wordt. Deze maatregelen verhogen de kans op informele communicatie met een positief effect op de Presence Awareness als gevolg.

Anderzijds is tijdens dit onderzoek waargenomen dat ESM bij collaboratieve taken waarbij creativiteit, afstemming of gezamenlijke besluitvorming centraal staat geen volledige vervanging van face-to-face communicatie is. Op het vlak van non-verbale communicatie worden signalen gemist die face-to-face wel worden opgepakt. ESM kunnen een bijdrage leveren aan een rijkere communicatie op dit vlak door met name de lichaamstaal van de gebruiker beter in beeld te brengen en te betrekken in de communicatie. Ook de aan de medewerkers beschikbaar gestelde hardware zoals schermen en mobiele devices bepalen hoeverre zij in staat zijn non-verbale informatie te registreren.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Organisaties die met Agile Teams werken kunnen het Telewerken met ESM combineren met het Agile Werken. Vooral voor zelfstandige taken zal dit voordelig uitpakken door de mogelijkheid het werk uit te voeren op een plek die het meest geschikt is voor de taak. Door de mogelijkheden om snel en eenvoudig collega's te benaderen kan wanneer afstemming benodigd is dit flexibel worden vormgegeven. Het is belangrijk dat de medewerkers voldoende communicatiemiddelen tot hun beschikking hebben om passende communicatievormen in te zetten op de momenten die hierom vragen, hiermee de drempel tot communicatie verlagend. Er is een risico dat het Telewerken leidt tot een vermindering van de sociale cohesie in het team, echter ESM kan op een manier worden ingezet die de kantoorbeleving dicht benaderd: langdurig videocontact waarbij de focus niet op afstemming of collaboratie ligt maar op het contact. Langdurig contact verhoogt het informele contact tussen medewerkers. Informele communicatie verhoogt onder andere de Presence Awareness van teamleden waardoor zij elkaar sneller benaderen voor afstemming en minder geïsoleerd van elkaar werken, wat leidt tot een hogere kwaliteit van werk en betere besluiten (Malhotra & Majchrzak, 2014, p. 393).

Ook al lijkt het in eerste instantie dat door deze maatregelen het Telewerken met ESM Face-to-Face communicatie volledig vervangt, toch is dat niet zo. Organisaties doen er goed aan om voor specifieke taken waarbij het volledige team samenwerkt aan complexe problemen en waarbij creatieve oplossingen gevraagd worden, het team de gelegenheid te bieden om op een gezamenlijke locatie te werken. Met name collaboratieve software gericht op creatieve samenwerking en het visueel maken van complexe problemen zal ingezet moeten worden wanneer op locatie samenwerken niet mogelijk is.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Met behulp van dit onderzoek is de eerste stap gezet naar het beantwoorden van de vraag of de focus van het Agile werken op face-to-face communicatie niet achterhaald is. Door in dit onderzoek vast te stellen op welke wijze medewerkers ESM gebruiken, welke problemen zij daarbij ondervinden en welke oplossingen zij daarvoor gebruiken kan een vervolgstudie de resultaten bekrachtigen. Ook kan in groter detail worden beschouwd waarom deze oplossing een bijdrage hebben op het gewenste effect.

Aangezien het hier slechts 1 casus betrof in een vrij specifieke organisatie (Rijksoverheid), zou het de validiteit van de resultaten ten goede komen wanneer een soortgelijk onderzoek in een andersoortige casus tot gelijke resultaten komt. Wat met name de effectiviteit van het Telewerken in deze organisatie ondermijnt is het fenomeen Blacklisting. Het is niet ondenkbaar dat organisaties die die minder strenge voorwaarden stellen aan ESM of functies binnen ESM andere voordelen ondervinden bij het gebruik van ESM. Het is interessant om te onderzoeken hoe het teams in zulke organisaties vergaat, onder andere op het gebied van productiviteit en effectiviteit. Wellicht zijn verschillen in effectiviteit en productiviteit juist te verklaren vanuit een verschil in beleid ten aanzien van de te gebruiken ICT-middelen.

De stelligheid van één van de medewerkers dat zijn taken zwaar te lijden hebben onder het Telewerken, ook wanneer ESM worden ingezet, geeft te denken dat een nadere detaillering naar specifieke taken zinvol zal zijn om vast te stellen welke specifieke werkzaamheden nog lastig met ondersteuning van ESM zijn uit te voeren. Dit kan een impuls zijn voor nadere ontwikkeling van ESM in een richting die beter aansluit bij deze taken en kan ertoe leiden dat teams in staat zijn een objectievere afweging te maken bij de vraag of en hoeveel Telewerken met ESM zij wenselijk achten.

5.5. Reflectie

Ten behoeve van de interviews is een interviewgide opgesteld, deze is beproefd in het eerste testinterview. Vervolgens zijn verscheidene aanpassingen in vragen doorgevoerd (andere woordkeuzes beter passende bij de vraagstelling) en volgorde (om een natuurlijke flow van het gesprek te ondersteunen) en is met name de opmaak van de interviewgide aangepast om een meer checklist achtig karakter te verkrijgen. Tijdens de interviews bleek dat het onderwerp erg leeft bij de kandidaten, zij zijn immers op dit moment volledig afhankelijk van Telewerken om hun werk te doen. Het werken onder de omstandigheden van de pandemie kan invloed gehad hebben op de resultaten, deze waren gekleurd door de nieuwe situatie waarin we ons bevonden. Dit vergroot soms het enthousiasme of het pessimisme van geïnterviewden. Dit is natuurlijk een factor die buiten de invloedsfeer van de onderzoeker valt.

Tijdens het uitvoeren van een interview werd geconstateerd dat de kandidaat niet tenminste 20% van de werktijd gebruik maakte van Telewerken maar dit slechts bij hoge uitzondering deed. Hierdoor kon het deel van het interview dat zich richt op het Telewerken voor de pandemie niet worden uitgevoerd, een gemiste kans. Deze kandidaat was vanaf maart aangewezen op thuiswerken en heeft daardoor toch voldoende ervaring opgedaan die waardevol bleek voor het onderzoek. Achteraf waren er voldoende kandidaten beschikbaar geweest om kritischere keuzes te maken wie te interviewen.

Over bepaalde onderwerpen werd tijdens de interviews ronduit verteld, met name over de wijze hoe zij in de huidige situatie omgaan met het uitvoeren van werkzaamheden. Het bleek een stuk lastiger om op detail te praten over de rol van ESM. Al snel bleek dat de inzet van ESM voor veel van de taken beperkt is, de focus in de interviews richtte zich daarom op hetgeen waar ESM wel voor wordt ingezet: overleggen en afstemming. De diepgang van het onderdeel ESM is daarom een zwak punt in het onderzoek. Bij de selectie van de kandidaten had het gebruik van en de ervaring met ESM onderdeel van de selectiecriteria moeten zijn om meer en rijkere waarnemingen over ESM te doen.

Om dataoverload te voorkomen zou de transcriptie van een interview op de dag van het interview geschreven worden. Dit bleek een te optimistische gedachte. Mede daarom waren de tijdens de interviews gemaakte aantekeningen over houding en non-verbale communicatie van de geïnterviewde en de geluidsopname des te belangrijker om details van het gesprek op roepen.

De geluidskwaliteit van de opname was niet altijd ideaal en de opname beperkte zich helaas tot audio. Dit vormt een zwak punt: audiofragmenten zijn niet altijd helemaal verstaanbaar gebleken (zelden onverstaanbaar). De transcriptie is daarom zo letterlijk mogelijk uitgevoerd om een zo neutraal mogelijke uitgangssituatie te vormen voor analyse. Mede daarom de transcripties aangeboden aan de geïnterviewden ter validatie.

Referenties

- Agile Alliance. (2001). Agile Manifesto. Retrieved September 6, 2020, from <http://www.agilealliance.org/the-alliance/the-agile-manifesto/>
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment and Society*, 21(1), 121–141. <https://doi.org/10.1177/0950017007073623>
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165–183. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>
- Blount, Y. (2015). Pondering the Fault Lines of Anywhere Working (Telework, Telecommuting): A Literature Review. *Foundations and Trends® in Information Systems*, 1(3), 163–276. <https://doi.org/10.1561/29000000001>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Conradie, W. J., & de Klerk, J. J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>
- European Social Partners. (2006). *Implementation of the European Framework Agreement on Telework*. Brussels. Retrieved from [http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework agreement on telework EN.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20agreement%20on%20telework%20EN.pdf)
- Eurostat. (2015). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Luxembourg. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsa_ehomp
- Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 22(1), 35–52. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12180>
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102–120. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12034>
- Giermindl, L., Strich, F., & Fiedler, M. (2018). Why do you NOT use the Enterprise Social Network? Analyzing Non-Users’ reasons through the lens of Affordances. *ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation*, (December).
- Greenberg, S., & Roseman, M. (2002). Using a Room Metaphor to Ease Transitions in Groupware. In *Sharing Expertise* (pp. 1–33). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/6208.003.0014>
- Jones, A., & Thoma, V. (2019). Determinants for Successful Agile Collaboration between UX Designers and Software Developers in a Complex Organisation. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(20), 1914–1935. <https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1587856>
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations*, 67(4), 389–411. <https://doi.org/10.1177/0018726713495284>
- Marcel Bijlsma, Ruud Janssen, Nicole de Koning, J., & Schlechter. (2011). *Het nieuwe werken bij het Rijk*. Enschede/Delft. Retrieved from [https://transitiepraktijk.nl/files/visie op het nieuwe werken bij het rijk.pdf](https://transitiepraktijk.nl/files/visie%20op%20het%20nieuwe%20werken%20bij%20het%20rijk.pdf)
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the

- (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Miller, C. C., & Rampell, C. (2013). Summary for Policymakers. In Intergovernmental Panel on Climate Change (Ed.), *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis* (Vol. 1, pp. 1–30). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). Telewerken: regels en afspraken. Retrieved January 6, 2021, from <https://www.p-direkt.nl/informatie-rijksperoneel/financien/vergoedingen-en-toeslagen/telewerken-thuiswerken/telewerken-regels-en-afspraken>
- Rijksoverheid. (2020). Coronavirus COVID-19 - Informatie voor werknemers. Retrieved September 13, 2020, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/werknemers/werken-in-nederland>
- Rijksvastgoedbedrijf. (2015). *Factsheet fysieke werkomgeving rijk*. Den Haag. Retrieved from <https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/documenten/richtlijn/2015/01/01/factsheet-fysieke-werkomgeving-rijk-fwr#:~:text=Dit factsheet heeft betrekking op,overzicht van de kaderstelling FWR.>
- RTL nieuws. (2020). Niet naar kantoor vanwege corona: “Lunchen in je eentje is saai.” Retrieved January 19, 2021, from <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/5050946/thuiswerken-coronavirus-economie-kantoor-afpraak>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students* (7th ed.; Harlow, Ed.). Munich: Pearson education.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143–189. <https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>
- Version One, & Collabnet. (2018). *13th State of Agile report*. Alpharetta, Georgia, US. Retrieved from <https://stateofagile.com/#ufh-i-613553418-13th-annual-state-of-agile-report/7027494>
- Wagner, D., Vollmar, G., & Wagner, H.-T. (2014). The impact of information technology on knowledge creation. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(1), 31–44. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2012-0063>

Bijlagen

Bijlage 1: Agile Manifesto

Agile Manifesto

- 1 Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
- 2 Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
- 3 Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
- 4 Business People and developers must work together daily throughout the project.
- 5 Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
- 6 The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
- 7 Working software is the primary measure of progress.
- 8 Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
- 9 Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
- 10 Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.
- 11 The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- 12 At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

(Agile Alliance, 2001)

Bijlage 2: casusorganisatie

De case welke speelt zich af in een Nederlandse Rijksoverheidsorganisatie. Bij het ICT-onderdeel van deze organisatie zijn 2.850 fte werkzaam. De organisatie kent een substantiële omvang en een kleurrijk organogram. Wanneer men het organogram bestudeert treft men meerdere typen afdelingen aan. Onze casus wordt gevormd door een afdeling binnen de organisatie IV-regulier. De afdeling maakt onderdeel uit van wat binnen organisatie wordt bestempeld als een Integrated Business Service (IBS). De IBS bestaat uit een 120 fte aan medewerkers.

De IBS is verantwoordelijk voor de ICT-middelen die gebruikt worden door de medewerkers in de Businessketen. In deze keten zijn een 2100 fte aan medewerkers werkzaam. De keten verzorgt de processen voor 8,5 miljoen burgers. De IBS onderhoudt, beheert en ontwikkelt een divers technologisch landschap waarbij de nadruk ligt, door de massaliteit van aantallen, op geautomatiseerde fabrieksprocessen. Verschillende functies zoals: adviesregisseurs, fiscalisten, kantoorgebruikers, analisten, Ontwerpers, Ontwikkelaars, Testers en acceptanten werken in de voortbrenging samen om de ICT-middelen van de IH goed en tijdig op te leveren.

Een groot gedeelte van het budget van de afdeling wordt gebruikt om politieke besluitvorming in de processen en systemen te verwerken. Vaststelling van dit plan vindt aan het einde van het kalenderjaar plaats, de maatregelen uit het plan zijn echter per de eerste van het nieuwe kalenderjaar van kracht. Last minute changes brengen de keten in de benaderde positie dat er slechts weinig tijd resteert om de noodzakelijke wijzigingen in de processen en systemen te verwerken.

Een werkmethode die geadopteerd is om een grotere flexibiliteit in de voortbrenging van IT-middelen te brengen is die van het Agile werken. Agile Teams (8-12 medewerkers) worden voor de duur van een project opgericht waarbij van iedere taak in de voortbrenging een medewerker wordt geleverd aan het team. In sprints van 4 of 8 weken wordt vervolgens gezamenlijk gewerkt aan het probleem voor handen. Acceptatie door de gebruikersorganisatie vindt doorgaans buiten een sprint plaats in verband met de infrastructuureisen die met een acceptatie gepaard gaan.

De organisatie behoort tot de Rijksoverheid en sluit aan bij het rijksbrede beleid op het gebied van thuis- en Telewerken (*Het nieuwe werken*). Het Telewerken is ingebed in de werkprocessen van het Rijk, er is een afhankelijkheid met Telewerken. Zo is bijvoorbeeld het gebouwenbeheer ingericht op een onvolledige aanwezigheid van de medewerker wat uitgedrukt is in een bureaubezetting van 0,7 (Rijksvastgoedbedrijf, 2015). De ervaringen met dit *nieuwe werken* is positief: betere concentratie, hogere productiviteit, verbetering van de werk/privé balans worden gemeld (Marcel Bijlsma, Ruud Janssen, Nicole de Koning & Schlechter, 2011).

Verschillende ESM oplossingen zijn beschikbaar voor medewerkers om hun werkzaamheden uit te voeren. Zo wordt er gebruik gemaakt van JIRA-Confluence-Bitbucket, een drie-eenheid in softwareontwikkeling waar opdrachtbeheer (JIRA), kennisdeling (Confluence) en versiebeheer (Bitbucket) zijn ondergebracht. Daarnaast beschikt de organisatie over “Sametime”: een intern gehoste video- en chatfunctie, “Webex”: een extern gehoste videoconferentie functie, “Connect People”: een Social media applicatie waarin medewerkers hun persoonlijke pagina kunnen beheren, “vrienden” kunnen worden met collega’s, hun dagelijkse activiteiten kunnen delen, en met behulp van fora kennis kunnen delen.

Bijlage 3: zoekregister literatuur

Referentie	Datum	Doel	Method e	Databas e	Zoekstring)	referentie bronartikel	afbak ening	gevon den	relevant	Reden voor het kiezen artikel
Agile Alliance. (2015). <i>Agile Manifesto</i> . 2019. http://www.Agilealliance.org/the-alliance/the-Agile-Manifesto/	5-4-2020	Agile Manifesto vinden	BBM	google zoekma chine	Agile Manifesto	n.v.t.	nv	n.v.t.	nv	Ik had al voorkennis van het Agile Manifesto. Dus ik wist dat dit principe (face-to-face communicatie) hier te vinden zou zijn. Ik wist bij voorbaat dat dit een interessante bron zou zijn.
Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. <i>Work, Employment and Society</i> . https://doi.org/10.1177/0950017007073623	26-6-2020	Zijn softwareont wikkelaars kenniswerke rs? Wat zijn kenniswerke rs?	SBM	google scholar (gecitee rd in functie)	Forward Snowballing van Greenberg S. and Roseman, M. (2003). Using a Room Metaphor to Ease Transitions in Groupware. In M. Ackerman, V. Pipek, V. Wulf (Eds)	n.v.t.	Forwa rd snow ballin g	n.v.t.	n.v.t.	Hierin wordt bevestigd dat software ontwikkeling een vorm van kenniswerken is. Meer nog dat het een van de eerste vormen van werk is waar mensen aan denken bij het woord kenniswerk. Dit maakt dat conclusies t.a.v. kenniswerk ook op softwareontwikkeling van toepassing zijn.
Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. <i>European Management Review</i> , 14(2), 165–183. https://doi.org/10.1111/emre.12103	10-1-2021	Productivitei t van teams met Telewerk neemt toe: onderbouwi ng	SBM	OU algemee n	Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. <i>European Management Review</i> , 14(2), 165–183. https://doi.org/10.1111/emre.12103	Conradie, W. J., & de Klerk, J. J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 17, 1–12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175	Forwa rd snow ballin g	n.v.t.	n.v.t.	Geeft inzicht in effect van Telewerken op de productiviteit van Teams.
Bernhard, E., Recker, J., & Burton-Jones, A. (2013). Understanding the actualization of affordances: A study in the process modeling context. <i>International Conference on Information Systems (ICIS 2013): Reshaping Society Through Information Systems Design</i> .	startli teratu ur	n.v.t.	SBM	OU algemee n	Bernhard, E., Recker, J., & Burton-Jones, A. (2013). Understanding the actualization of affordances: A study in the process modeling context. <i>International Conference on Information Systems (ICIS 2013): Reshaping Society Through Information Systems Design</i> .	introdunctietekst van docent	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	geeft inzicht in de overwegingen die spelen bij het al dan niet adopteren van een affordance. Geeft inzicht in wat een affordance is hoe de gebruiker deze ervaart.

Blount, Y. (2015). Pondering the Fault Lines of Anywhere Working (Telework, Telecommuting): A Literature Review. <i>Foundations and Trends® in Information Systems</i> . https://doi.org/10.1561/2900000001	startliteratuur	n.v.t.	SBM	OU algemeen	Blount, Y. (2015). Pondering the Fault Lines of Anywhere Working (Telework, Telecommuting): A Literature Review. <i>Foundations and Trends® in Information Systems</i> . https://doi.org/10.1561/2900000001	inleidende tekst van docent	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Geeft een uitgebreid overzicht van hetgeen over telewerken bekend is en de tegenstrijdigheden daarin. Tegenstrijdigheden zijn bruikbaar, mijn onderwerp is ook een tegenstrijdigheid. Hebben zij daarin wat gemeen?
BNR. (2020, March 10). Update coronavirus heel Italië in quarantaine. Retrieved September 6, 2020, from https://www.bnr.nl/nieuws/gezondheid/10404500/coronavirus-rivm-ggd-italie-china-liveblog-besmetting	5-4-2020	onderbouwing relevantie van onderzoek	BBM	google zoekmachine	Corona	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	relevant en actueel nieuwsitem
Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. <i>New Technology, Work and Employment</i> . https://doi.org/10.1111/ntwe.12063	startliteratuur	n.v.t.	SBM	OU algemeen	Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. <i>New Technology, Work and Employment</i> . https://doi.org/10.1111/ntwe.12063	inleidende tekst van docent	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Gaat verder in op de tegenstrijdigheden en geeft verklaringen en handreikingen om tegenstrijdigheden in je onderzoek te voorkomen. Kan helpen verklaren waarom het Agile werken tegenstrijdig lijkt aan het telewerken? Wordt het bijvoorbeeld toegepast bij een type werk dat niet zo geschikt is voor Telewerken?
Conradie, W. J., & de Klerk, J. J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 17, 1–12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175	30-3-2020	Meer weten over de gebruikelijkheid van telewerken bij softwareontwikkeling	SBM	google scholar (geciteerd in functie)	Aangedragen vanuit RSS feed met zoekparameter: Software ontwikkeling en telewerk	RSS feed	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Ik was benieuwd of softwareontwikkelaars veelal gebruik maken van telewerkmogelijkheden. In dit artikel wordt erop ingegaan dat softwareontwikkeling met name geschikt is voor telewerken. Dit is natuurlijk olie op het vuur van de paradox: Agile werken versus telewerken.

European Social Partners. (2006). Implementation of the European Framework Agreement on Telework. Brussels. Retrieved from http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework Agreement on Telework EN.pdf	4-4-2020	Algemene aanvaarde definitie van telewerken vinden	SBM	google zoekmachine	European Framework Agreement on Telework (2002), Implementation of the European Framework Agreement on Telework. http://www.etuc.org/framework-agreement-telework (accessed 17 September 2016).	Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. In <i>New Technology, Work and Employment</i> . https://doi.org/10.1111/ntwe.12073	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Telewerken kent een keur aan definities. Meerdere bronnen wijzen dit rapport aan als een aanvaardbare bron voor een definitie. Dit wilde ik zelf ook vaststellen.
Eurostat. (2015). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%) - Eurostat. <i>Eurostat</i> . http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsa_ehomp	22-3-2020	Telewerkpercentages in de EU ter onderbouwing van relevantie van scriptie (telewerken wordt nog steeds geadopteerd in hogeschool)	SBM	google zoekmachine	gezocht op eurostat. Meest recente cijfers.	Blount, Y. (2015). Pondering the Fault Lines of Anywhere Working (Telework, Telecommuting): A Literature Review. <i>Foundations and Trends® in Information Systems</i> . https://doi.org/10.1561/2900000001	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Is telewerken nog wel relevant? Uit deze cijfers bleek van wel (maar dat de adoptie wel afnam)
Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> . https://doi.org/10.1111/jcc4.12180	startliteratuur	n.v.t.	SBM	OU algemeen	Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> . https://doi.org/10.1111/jcc4.12180	introductietekst van docent	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	draagt bij aan de begripsvorming over affordances en het kunnen identificeren ervan
Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. <i>Organizational Research Methods</i> . https://doi.org/10.1177/1094428109351319	8-12-2020	validiteit en betrouwbaarheid onderbouwen	SBM	OU algemeen	Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. <i>Organizational Research Methods</i> . https://doi.org/10.1177/1094428109351319	Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). <i>Research Methods for Business Students 7th Edition 2015</i> (Mark N. K. Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill).	Forward snowballing	n.v.t.	n.v.t.	ter onderbouwing van de reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethiek.

Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "Ideology of Openness": Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> . https://doi.org/10.1111/jcc4.12034	startliteratuur	n.v.t.	SBM	OU algemeen	Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "Ideology of Openness": Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> . https://doi.org/10.1111/jcc4.12034	inleidende tekst van docent	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	de keerzijden van Social media worden hier benoemd, ook hier weer paradoxale uitkomsten. Van belang voor het verklaren van waarnemingen in de interviews.
Giermindl, L., Strich, F., & Fiedler, M. (2018). Why do you NOT use the Enterprise Social Network? Analyzing Non-Users' reasons through the lens of Affordances. ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation, (December)	25-6-2020	waarom gebruiken medewerkers ESM wel of niet?	tip van collega student	google scholar	Thirty Eighth International Conference on Information Systems, South Korea 2017 1 Why do you NOT use the Enterprise Social Network? Analyzing Non Users' reasons through the lens of Affordances	n.v.t.	n.v.t.	1	1	geeft inzicht waarom medewerkers geen gebruik maken van ESM. Wat actualiseren genoemd wordt. Achteraf bleek dit goed van pas te komen, een aantal geïnterviewden gaven aan minimaal gebruik te maken van ESM.
Greenberg, S., & Roseman, M. (2003). Using a Room Metaphor to Ease Transitions in Groupware. <i>Sharing Expertise</i> , 1–33. https://doi.org/10.7551/mitpress/6208.003.0014	28-6-2020	meer weten over de voordelen van face-to-face werken en de specifieke eigenschappen daarvan	tip van docent	OU algemeen	Greenberg, S., & Roseman, M. (2003). Using a Room Metaphor to Ease Transitions in Groupware. <i>Sharing Expertise</i> , 1–33. https://doi.org/10.7551/mitpress/6208.003.0014	Greenberg, S., & Roseman, M. (2003). Using a Room Metaphor to Ease Transitions in Groupware. <i>Sharing Expertise</i> , 1–33. https://doi.org/10.7551/mitpress/6208.003.0014	Forward snowballing	n.v.t.	n.v.t.	face-to-face bleek een lastig onderwerp (de voordelen van, de eigenschappen van). Dit artikel werd onder de aandacht gebracht door de begeleidende docent
HLN. (2020, February 3). Coronavirus dwingt China tot grootste experiment rond thuiswerk ter wereld. Retrieved September 6, 2020, from https://www.hln.be/geld/economie/coronavirus-dwingt-china-tot-grootste-experiment-rond-thuiswerk-ter-wereld~a4c186ee/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F	5-4-2020	onderbouwing relevantie van onderzoek	BBM	google zoekmachine	Corona thuiswerken	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	relevant en actueel nieuwsitem

Jones, A., & Thoma, V. (2019). Determinants for Successful Agile Collaboration between UX Designers and Software Developers in a Complex Organisation. <i>International Journal of Human-Computer Interaction</i> , 35(20), 1914–1935. https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1587856	4-3-2020	vinden van kenmerken van Agile werken; waar heeft men behoefte aan in een Agile werkomgeving?	BBM	RSS-feed die zoekt via OU algemeen	collaboration Agile software development	n.v.t.	n.v.t.	18	1	abstract verhaalt over: toegang en samenwerken tussen verschillende disciplines en dat nabijheid wordt gezien als een succesfactor. Nabijheid is 1 van de principes van Agile werken. Dit artikel kan als bron voor het beschrijven van de kenmerken van Agile werken dienen.
Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. <i>Information and Organization</i> , 23(2), 59–76. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.02.002	14-3-2020	meer diepgang over het onderwerp affordances creëren in de scriptie.	SBM	OU algemeen	Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. <i>Information and Organization</i> , 23(2), 59–76. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.02.002	Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> . https://doi.org/10.1111/jcc4.12180	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	meer achtergrond over affordances, wat zijn ze, waar dienen ze voor.
Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> , 19(1), 1–19. https://doi.org/10.1111/jcc4.12029	7-10-2020	vinden van definitie van ESM	BBM	google scholar	definition Enterprise Social Media	n.v.t.	geen	2.170.000	n.v.t.	1e hit geselecteerd. Van bekende auteur. Beschrijft de definitie van hetgeen naar ik op zoek was.
Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. <i>Human Relations</i> , 67(4), 389–411. https://doi.org/10.1177/0018726713495284	25-6-2020	meer weten over de voordelen van face-to-face werken en de specifieke eigenschappen daarvan	SBM	google scholar (geciteerd in functie)	Greenberg S. and Roseman, M. (2003). Using a Room Metaphor to Ease Transitions in Groupware. In M. Ackerman, V. Pipek, V. Wulf (Eds)	Greenberg S. and Roseman, M. (2003). Using a Room Metaphor to Ease Transitions in Groupware. In M. Ackerman, V. Pipek, V. Wulf (Eds)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	gaat in op de voordelen van face-to-face communicatie boven andere communicatievormen
Marcel Bijlsma, Ruud Janssen, Nicole de Koning, J., & Schlechter. (2011). Het nieuwe werken bij het Rijk.	25-6-2020	hoe pakt het nieuwe werken uit bij het Rijk?	BBM	google zoekmachine	het nieuwe werken Rijk	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	relevant voor beschrijven van de case, maken gebruik van het nieuwe werken

Enschede/Delft. Retrieved from https://transitiepraktijk.nl/files/visie op het nieuwe werken bij het rijk.pdf										
Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. In <i>New Technology, Work and Employment</i> . https://doi.org/10.1111/ntwe.12073	startliteratuur	n.v.t.	SBM	OU algemeen	Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. In <i>New Technology, Work and Employment</i> . https://doi.org/10.1111/ntwe.12073	introductietekst van docent	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	history van telewerken, relevante context voor onderzoek
Miller, C. C., & Rampell, C. (2013). Yahoo Orders Home Workers Back to the Office. <i>New York Times</i> , 1(February 2013), 1–2. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004	4-4-2020	onderbouwing relevantie van onderzoek; paradox	SBM	google zoekmachine	Miller, C. C., & Rampell, C. (2013). Yahoo Orders Home Workers Back to the Office. <i>New York Times</i> , 1(February 2013), 1–2. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004	Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. <i>New Technology, Work and Employment</i> . https://doi.org/10.1111/ntwe.12063	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Aangezien de case over softwareontwikkeling gaat, leek me deze bron ook van toepassing te zijn op mijn scriptie. Deze bewegingen onderstrepen nog eens het duale karakter van telewerken en de paradox die daaruit voortvloeit.
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). Telewerken: regels en afspraken. Retrieved January 6, 2021, from https://www.p-direct.nl/informatie-rijkspersoneel/financien/vergoedingen-en-toeslagen/telewerken-thuiswerken/telewerken-regels-en-afspraken	6-1-2021	Telewerkbelid van het Rijksoverheid vinden	BBM	google zoekmachine	Telewerk regels p-Direkt	n.v.t.	geen	1040	n.v.t.	1e hit geselecteerd; P-Direkt is het HR center van het Rijk
Rijksoverheid. (2020). Coronavirus COVID-19 - Informatie voor werknemers. Retrieved September 13, 2020, from https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/werknemers/werken-in-nederland	13-9-2020	Coronavirus afspraken Rijk	BBM	google zoekmachine	Corona advies Rijksoverheid	n.v.t.	geen	158.000	n.v.t.	1e hit, en toen doorgezocht.

Rijksvastgoedbedrijf. (2015). Factsheet fysieke werkomgeving rijk. Den Haag. Retrieved from https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/documenten/richtlijn/2015/01/01/factsheet-fysieke-werkomgeving-rijk-fwr#:~:text=Dit factsheet heeft betrekking op, overzicht van de kaderstelling FWR.	25-6-2020	hoe pakt het nieuwe werken uit bij het Rijk?	BBM	google zoekmachine	Rijksvastgoedbedrijf. (2015). <i>Factsheet fysieke werkomgeving rijk</i> . (tip van een collega)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	ter ondersteuning van het stuk uitleg over de gekozen case
Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). <i>Research Methods for Business Students 7th Edition 2015</i> (Mark N. K. Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill).	startliteratuur	n.v.t.	SBM	hardcopy boek in de kast	n.v.t.	geen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	must read materiaal
Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. <i>Annals of the International Communication Association</i> , 36(1), 143–189. https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130	27-4-2020	meer diepgang over het onderwerp affordances creëren in de scriptie.	SBM	OU algemeen	Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. <i>Annals of the International Communication Association</i> , 36(1), 143–189. https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130	Wagner, D., Vollmar, G., & Wagner, H. T. (2014b). The impact of information technology on knowledge creation: An affordance approach to social media. <i>Journal of Enterprise Information Management</i> , 27(1), 31–44. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2012-0063	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Zeer relevante beschrijving van 4 van de affordances van ESM.
Version One. (2018). Annual State of Agile report. Retrieved from https://stateofAgile.com/	1-5-2020	Agile adoptie in organisaties	BBM	google zoekmachine	Collabnet state of Agile	n.v.t.	geen	23.100	n.v.t.	1e hit
Wagner, D., Vollmar, G., & Wagner, H. T. (2014). The impact of information technology on knowledge creation: An affordance approach to social media. <i>Journal of Enterprise Information Management</i> , 27(1), 31–44. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2012-0063	6-3-2020	affordances van enterprise sociale media in kaart brengen	BBM	RSS-feed die zoekt via OU algemeen	Enterprise social network affordances knowledge creation	n.v.t.	n.v.t.	4118	1	relevante onderwerpen worden in verband gebracht, affordances en social media

Bijlage 4: wervingstekst

Geachte

Ik wil u graag uitnodigen voor een interview in het kader van een onderzoek over het telewerken in een Agile Team. Ik benader u omdat u werkzaam bent in een Agile Team en hoogstwaarschijnlijk gebruik maakt van de Telewerkmogelijkheden die de organisatie biedt. Werkte u (voor corona) reeds 20% van uw tijd vanuit huis? Dan zou uw ervaring en inzicht een bijdrage kunnen leveren aan de vergroting van kennis op het gebied van het ondersteunen van telewerkende agile teamleden. Hieronder zet ik kort uiteen wie ik ben, wat het onderzoek inhoudt, wat uw bijdrage kan zijn en hoe deze verwerkt wordt.

Mijn naam is Jorg Menning, ik ben 36 jaar en sinds 2013 werkzaam bij de [organisatie]. In 2018 ben ik begonnen met de (pre)Master Business Process Management and IT van de Open Universiteit. Dit onderzoek wordt uitgevoerd als afsluitende proef voor deze opleiding.

Het onderzoek richt zich specifiek op de wijze hoe medewerkers in een Agile Team hun taken uitvoeren wanneer zij Telewerken. Met telewerken wordt bedoeld het regelmatig uitvoeren van werkzaamheden op een andere locatie dan bij de werkgever. Om deze werkzaamheden uit te voeren worden ICT middelen ingezet. In de interviews zullen de focus liggen op deze ICT middelen. De wetenschap hoe medewerkers in een Agile Team hun werkzaamheden uitvoeren kan onder andere gebruikt worden bij de doorontwikkeling van Telewerktechnologie rekening te houden met dit gebruik.

Middels interviews ga ik experts (zoals uzelf) bevragen over de context waarin u uw werk uitvoert, uw takenpakket en de wijze hoe u uw taken uitvoert met de technologie die u voorhanden heeft wanneer u Telewerkt. Deelname aan het interview is uiteraard geheel vrijwillig, mocht u tot deelname besluiten dan ben ik u zeer erkentelijk.

Het interview duurt tussen de 45 en 60 minuten en zal middels webex worden uitgevoerd. De interviews worden opgenomen en getranscribeerd. De inhoud van de transcripties wordt ontdaan van personalia als deze tijdens het interview ter sprake zijn gekomen. Het interview wordt geanonimiseerd zodat de inhoud ervan niet aan u gelinkt kan worden. U ontvangt een kopie van de transcriptie en heeft de mogelijkheid om de inhoud daarvan te reageren. Wanneer dit het geval is zullen we samen bespreken op welke wijze de transcriptie moet worden aangepast wil het een juiste weergave zijn van het interview.

De interviews vormen de bron om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De transcripties van de interviews worden daartoe geanalyseerd en gecodeerd. De thesis zal de anonieme transcriptie citeren om voorbeelden van praktijksituaties te bespreken. De transcripties worden overgedragen aan de Open Universiteit ter bewaking van de replicerbaarheid van het onderzoek. De thesis zal medio februari 2021 worden opgeleverd waarbij u een kopie ter beschikking wordt gesteld.

De interviews zullen in de periode oktober-november 2020 plaatsvinden waarbij datum en tijd in overleg zullen plaatsvinden. Mocht u interesse hebben deel te nemen of vragen te hebben over de procedure of de inhoud van het onderzoek dan kunt u mij bereiken op het mailadres: [mail] of op [nummer].

Bijlage 5: interviewplanning

Rol	Interviewdatum	Interviewguide Versie	Locatie	Bijzonderheden	Transcriptiedoorlooptijd	Reactie op transcriptie
Oefeninterview	29-09-2020	V0	Webex (video)	Opname methode nog niet onder de knie	3 dagen	Spelling/grammatica/zinsopbouw
Scrummaster	05-10-2020	V1	Webex (video)	Slechts 35 minuten door uitloop van eerder vergadermoment van geïnterviewde	2 dagen	Geen
Ontwerper	08-10-2020	V1	Webex (video)	Geen	2 dagen	Geen
Tester	12-10-2020	V2	Webex (video)	Geen	3 dagen	Geen
Productowner	14-10-2020	V2	Webex (video)	Geen	2 dagen	Geen
Tester	20-10-2020	V3	Webex (video)	Geen	2 dagen	Geen
Tester	23-10-2020	V3	Webex (video)	Geen	2 dagen	Geen
Ontwikkelaar	26-10-2020	V3	Webex (video)	Geen	3 dagen	Reactie op schrijfwijze van namen van teams
Ontwikkelaar	28-10-2020	V3	Webex (video)	Geen	2 dagen	Geen

Bijlage 6: interviewguide

Interviewguide V1 versie, 05-10-2020

Thema A) het team

Vraag 1: *Hoe is je team georganiseerd?*

Probe: Wat doet je team?

Probe: Wat is de rol van je team binnen je organisatie?

Probe: Wat voor rollen zie je in de samenstelling van het team terug?

Probe: Welke methoden hanteren jullie?

Probe: Wat is het product dat het team oplevert?

Probe: Waarvan zijn jullie als team afhankelijk in jullie werkzaamheden (naar anderen)?

Thema B) Samenwerken in teamverband

Vraag 2: *Hoe werkten jullie als team samen voor de pandemie?*

Probe: Wat waren de mogelijkheden om te Telewerken?

Probe: Hoe vaak werd er gebruik gemaakt van die mogelijkheden?

Probe: Hoe werkten jullie onderling samen als je telewerkte?

Vraag 3: *Hoe werken jullie als team samen nu?*

Probe: Hoe is je werk veranderd door de Pandemie?

Probe: Zijn de mogelijkheden om te telewerken gewijzigd?

Probe: Hoe vaak/hoeveel maken jullie nu gebruik van het Telewerken?

Probe: Hoe werken jullie nu onderling samen?

Thema C) De taken die de medewerker in het *Agile Team* uitvoert.

Vraag 4: *Wat is je rol in het team?*

Probe: wat is je functie/rol in het team?

Probe: Hoe vaak maakte jij gebruik van de mogelijkheid om te telewerken?

Probe: is dit nu veranderd?

Probe: Welke taken voer je uit in deze rol? Heb je hier voorbeelden van? (dit resulteert in de taken a/b/c/d/e/etc.)

Probe: Met welk doel voer je deze taken a/b/c/d/e/etc. uit/ wat probeer je te bereiken?

Probe: Welke eigenschappen staan centraal bij taken a/b/c/d/e/etc. ? (samenwerking, nauwkeurigheid, zelfstandig werken)

Probe: als je telewerkte kon je dan dezelfde taken uitvoeren als op kantoor? En waarom?

Thema D) de middelen welke de medewerker tot de beschikking staan bij het uitvoeren van die taken.

Vraag 5: *Waarmee voerde je je taken uit voor de pandemie?*

Probe: Welke communicatiemiddelen stonden je ter beschikking?

Probe: Welke projectmanagement middelen stonden jullie ter beschikking?

Probe: Over welke middelen beschikten jullie om te kunnen samenwerken aan producten?

Probe: Over welke middelen beschikten jullie ter ondersteuning van vergaderingen, werkoverleggen

Probe: welke middelen gebruikte je als je telewerkte?

Probe: met welke technologie voerde je taak a/b/c/d/e/etc. uit?

Vraag 6: *Waarmee voer je je taken uit nu?*

Probe: Welke communicatiemiddelen staan jullie nu ter beschikking

Probe: Welke projectmanagement middelen staan jullie ter beschikking?

Probe: Welke middelen staan jullie ter beschikking om te kunnen samenwerken aan producten?

Probe: Welke middelen staan jullie ter beschikking ter ondersteuning van vergaderingen, werkoverleggen etc.?

Probe: met welke middelen voer je taak a/b/c/d/e/etc. uit?

Vraag 7: *hoe gebruik je technologie x/y/z/etc. voor taak a/b/c/d/e/etc.?*

Probe: hoe gebruik je technologie x om taak a uit te voeren?

Probe: kun je een voorbeeld geven van gebruik?

Thema F) De aspecten van ESM die de medewerker belangrijk acht voor het uitvoeren van zijn taken

Vraag 9: Wat vind je belangrijk aan technologie x/y/z ? En waarom?

Probe: wat vind je belangrijk aan de technologie x

Probe: waarom vind je dat belangrijk?

Probe: bij de uitvoering van welke taken komt dat naar voren?

Vraag 10: wat kun je niet met technologie x/y/z?

Probe: wat mis je?

Probe: bij de uitvoering van welke taak mis je dat?

Probe: Hoe los je dat nu op?

Thema G) De mate waarin de ESM voorzien in de aspecten die belangrijk worden geacht

Vraag 10:

Probe: Kun jij je takenpakket uitvoeren met de middelen die je nu ter beschikking hebt?

Probe: Hoe kijk je hier tegenaan als je langere tijd op deze wijze zou moeten werken?

Probe: Hoe kan de ondersteuning bij het uitvoeren van je taken verbeterd worden?

Interviewguide V2, 09-10-2020

Aanpassingen t.o.v. V1:

- opmaak als checklist

<input type="checkbox"/>	Wat doet je team?	Vraag 1: Hoe is je team georganiseerd?
<input type="checkbox"/>	Wat is de rol van je team binnen je organisatie?	
<input type="checkbox"/>	Wat voor rollen zie je in de samenstelling van het team terug?	
<input type="checkbox"/>	Welke methoden hanteren jullie?	
<input type="checkbox"/>	Wat is het product dat het team oplevert?	
<input type="checkbox"/>	Waarvan zijn jullie als team afhankelijk in jullie werkzaamheden (naar anderen)?	
<input type="checkbox"/>	Wat waren de mogelijkheden om te Telewerken?	Vraag 2: Hoe werkten jullie als team samen voor de pandemie?
<input type="checkbox"/>	Hoe vaak werd er gebruik gemaakt van die mogelijkheden?	
<input type="checkbox"/>	Hoe werkten jullie onderling samen als je telewerkte?	
<input type="checkbox"/>	Hoe is je werk veranderd door de Pandemie?	Vraag 3: Hoe werken jullie als team samen nu?
<input type="checkbox"/>	Zijn de mogelijkheden om te telewerken gewijzigd?	
<input type="checkbox"/>	Hoe vaak/hoeveel maken jullie nu gebruik van het Telewerken?	
<input type="checkbox"/>	Hoe werken jullie nu onderling samen?	
<input type="checkbox"/>	wat is je functie/rol in het team?	Vraag 4: Wat is je rol in het team?
<input type="checkbox"/>	Hoe vaak maakte jij gebruik van de mogelijkheid om te telewerken?	
<input type="checkbox"/>	is dit nu veranderd?	
<input type="checkbox"/>	Welke taken voer je uit in deze rol? Heb je hier voorbeelden van? (dit resulteert in de taken a/b/c/d/e/etc.)	
<input type="checkbox"/>	Met welk doel voer je deze taken a/b/c/d/e/etc. uit/ wat probeer je te bereiken?	
<input type="checkbox"/>	Welke eigenschappen staan centraal bij taken a/b/c/d/e/etc. ? (samenwerking, nauwkeurigheid)	
<input type="checkbox"/>	als je telewerkte kon je dan dezelfde taken uitvoeren als op kantoor? En waarom?	
<input type="checkbox"/>	Welke communicatiemiddelen stonden je ter beschikking?	
<input type="checkbox"/>	Welke projectmanagement middelen stonden jullie ter beschikking?	
<input type="checkbox"/>	Over welke middelen beschikten jullie om te kunnen samenwerken aan producten?	
<input type="checkbox"/>	Over welke middelen beschikten jullie ter ondersteuning van vergaderingen, werkoverleggen	Vraag 5: Waarmee voerde je je taken uit voor de pandemie?
<input type="checkbox"/>	welke middelen gebruikte je als je telewerkte?	
<input type="checkbox"/>	met welke technologie voerde je taak a/b/c/d/e/etc. uit?	

<input type="checkbox"/>	Welke communicatiemiddelen staan jullie nu ter beschikking	Vraag 6: <i>Waarmee voer je je taken uit nu?</i>
<input type="checkbox"/>	Welke projectmanagement middelen staan jullie ter beschikking?	
<input type="checkbox"/>	Welke middelen staan jullie ter beschikking om te kunnen samenwerken aan producten?	
<input type="checkbox"/>	Welke middelen staan jullie ter beschikking ter ondersteuning van vergaderingen, werkoverleggen etc.?	
<input type="checkbox"/>	met welke middelen voer je taak a/b/c/d/e/etc. uit?	
<input type="checkbox"/>	hoe gebruik je technologie x om taak a uit te voeren?	Vraag 7: <i>hoe gebruik je technologie x/y/z/etc. voor taak a/b/c/d/e/etc.?</i>
<input type="checkbox"/>	kun je een voorbeeld geven van gebruik?	
<input type="checkbox"/>	wat vind je belangrijk aan de technologie x	Vraag 8: <i>Wat vind je belangrijk aan technologie x/y/z ? En waarom?</i>
<input type="checkbox"/>	waarom vind je dat belangrijk?	
<input type="checkbox"/>	bij de uitvoering van welke taken komt dat naar voren?	
<input type="checkbox"/>	wat mis je?	Vraag 9: <i>wat kun je niet met technologie x/y/z?</i>
<input type="checkbox"/>	bij de uitvoering van welke taak mis je dat?	
<input type="checkbox"/>	Hoe los je dat nu op?	
<input type="checkbox"/>	Kun jij je takenpakket uitvoeren met de middelen die je nu ter beschikking hebt?	Vraag 10: <i>hoe wordt het werken in de huidige situatie ondervonden?</i>
<input type="checkbox"/>	Hoe kijk je hier tegenaan als je langere tijd op deze wijze zou moeten werken?	
<input type="checkbox"/>	Hoe kan de ondersteuning bij het uitvoeren van je taken verbeterd worden?	

Interviewguide V3 14-10-2020

Aanpassing t.o.v. versie 2, vervallen elementen:

- Hoe vaak maakte jij gebruik van de mogelijkheid om te telewerken? - reeds in meerdere vragen een onderwerp
- is dit nu veranderd? - idem
- welke middelen gebruikte je als je telewerkte? - idem
- met welke middelen voer je taak a/b/c/d/e/etc. uit? - idem

Onderstaand in kleur aangegeven, groen: nieuw, geel: verplaatst

Toevoeging van vragen met name om meer gestructureerd in te gaan op afstemming en overleg middels videochat.

<input type="checkbox"/>	Wat doet je team?	Vraag 1: Hoe is je team georganiseerd?
<input type="checkbox"/>	Wat is de rol van je team binnen je organisatie?	
<input type="checkbox"/>	Wat voor rollen zie je in de samenstelling van het team terug?	
<input type="checkbox"/>	Welke methoden hanteren jullie?	
<input type="checkbox"/>	Wat is het product dat het team oplevert?	
<input type="checkbox"/>	Waarvan zijn jullie als team afhankelijk in jullie werkzaamheden (naar anderen)?	Vraag 2: Hoe werkten jullie als team samen voor de pandemie?
<input type="checkbox"/>	Wat waren de mogelijkheden om te Telewerken?	
<input type="checkbox"/>	Hoe vaak werd er gebruik gemaakt van die mogelijkheden? <i>Was het gebruikelijk om te doen?</i>	
<input type="checkbox"/>	<i>Waren er specifieke dagen wanneer er getelewerkt werd? Zo ja waarom op die dagen?</i>	
<input type="checkbox"/>	Hoe werkten jullie onderling samen als je telewerkte?	
<input type="checkbox"/>	<i>Waren er overlegmomenten op de dagen dat je telewerkte? Zo ja hoe verliep dat en welke middelen gebruikte je daarvoor ? Zo nee waarom deden jullie dat niet?</i>	Vraag 3: Hoe werken jullie als team samen nu?
<input type="checkbox"/>	<i>Reserveerde je ook specifieke taken voor de momenten dat je thuiswerkte? Zo ja welke en waarom?</i>	
<input type="checkbox"/>	Hoe vaak/hoeveel maken jullie nu gebruik van het Telewerken?	
<input type="checkbox"/>	Zijn de mogelijkheden om te telewerken gewijzigd?	
<input type="checkbox"/>	Hoe is je werk veranderd door de Pandemie?	
<input type="checkbox"/>	Hoe werken jullie nu onderling samen?	
<input type="checkbox"/>	<i>Hoe verloopt een overlegmoment nu, is dat anders dan voorheen? Wat gebruik je daarvoor? Is dat effectief?</i>	
<input type="checkbox"/>	<i>Krijg je dezelfde reacties nu als eerder bij een overleg/vergadering of demo?</i>	
<input type="checkbox"/>	<i>Zo nee waaraan ligt dat denk je?</i>	
<input type="checkbox"/>	<i>Zijn er nog maatregelen die jullie nemen om als team toch op afstand te kunnen samenwerken? (voorbeeld)</i>	

<input type="checkbox"/>	Wat is je functie/rol in het team?	Vraag 4: Wat is je rol in het team?
<input type="checkbox"/>	Welke taken voer je uit in deze rol? Heb je hier voorbeelden van? (dit resulteert in de taken a/b/c/d/e/etc.)	
<input type="checkbox"/>	Met welk doel voer je deze taken a/b/c/d/e/etc. uit/ wat probeer je te bereiken?	
<input type="checkbox"/>	Welke eigenschappen staan centraal bij taken a/b/c/d/e/etc. ? (samenwerking, nauwkeurigheid)	
<input type="checkbox"/>	Als je telewerkte kon je dan dezelfde taken uitvoeren als op kantoor? En waarom?	Vraag 5: Waarmee voerde je je taken uit voor de pandemie?
<input type="checkbox"/>	Reserveerde je ook specifieke taken voor de momenten dat je thuiswerkte? Zo ja welke en waarom?	
<input type="checkbox"/>	Welke communicatiemiddelen stonden je ter beschikking?	
<input type="checkbox"/>	Welke projectmanagement middelen stonden jullie ter beschikking?	
<input type="checkbox"/>	Over welke middelen beschikten jullie om te kunnen samenwerken aan producten?	
<input type="checkbox"/>	Over welke middelen beschikten jullie ter ondersteuning van vergaderingen, werkoverleggen	
<input type="checkbox"/>	met welke technologie voerde je taak a/b/c/d/e/etc. uit?	Vraag 6: Waarmee voer je je taken uit nu?
<input type="checkbox"/>	Als je telewerkt kun je nu dan dezelfde taken uitvoeren als op kantoor?	
<input type="checkbox"/>	Kun je nu alle taken uitvoeren die noodzakelijk zijn voor je werk?	
<input type="checkbox"/>	Welke communicatiemiddelen staan jullie nu ter beschikking	
<input type="checkbox"/>	Welke projectmanagement middelen staan jullie ter beschikking?	
<input type="checkbox"/>	Welke middelen staan jullie ter beschikking om te kunnen samenwerken aan producten?	
<input type="checkbox"/>	Welke middelen staan jullie ter beschikking ter ondersteuning van vergaderingen, werkoverleggen etc.?	Vraag 7: hoe gebruik je technologie x om taak a uit te voeren?
<input type="checkbox"/>	Is de wijze hoe je je taken uitvoert veranderd?	
<input type="checkbox"/>	hoe gebruik je technologie x om taak a uit te voeren?	
<input type="checkbox"/>	kun je een voorbeeld geven van gebruik?	Vraag 8: Wat vind je belangrijk aan technologie x/y/z/etc. voor taak a/b/c/d/e/etc.?
<input type="checkbox"/>	wat vind je belangrijk aan de technologie x	
<input type="checkbox"/>	waarom vind je dat belangrijk?	
<input type="checkbox"/>	bij de uitvoering van welke taken komt dat naar voren?	Vraag 9: wat kun je niet met technologie x/y/z?
<input type="checkbox"/>	wat mis je?	
<input type="checkbox"/>	bij de uitvoering van welke taak mis je dat?	
<input type="checkbox"/>	Hoe los je dat nu op?	Vraag 10: hoe wordt het werken in de huidige situatie ondervonden?
<input type="checkbox"/>	Kun jij je takenpakket uitvoeren met de middelen die je nu ter beschikking hebt?	
<input type="checkbox"/>	Hoe kijk je hier tegenaan als je langere tijd op deze wijze zou moeten werken?	
<input type="checkbox"/>	Hoe kan de ondersteuning bij het uitvoeren van je taken verbeterd worden?	

Bijlage 7: codebook

Code	Categorie	Thema	Definitie of betekenis	Hoe helpt het om de vraag te beantwoorden?
Werkmethode	Inrichting van Agile Teams	Agile werken in de casus organisatie	De methode die het Agile Team gebruikt om haar werkzaamheden uit te voeren	Geeft inzicht in de specifieke werkmethode die worden toegepast in Agile Teams. Dit helpt om waarnemingen in het onderzoek te duiden.
Huisvesting	Inrichting van Agile Teams	Agile werken in de casus organisatie	De wijze hoe het Agile Team gehuisvest is op de kantoorlocatie	Geeft aan op welke het team gehuisvest is en welke invloed dit op het team heeft. Dit als tegenhanger voor het Telewerken en de invloed die Telewerken heeft.
Rollen in het team	Inrichting van Agile Teams	Agile werken in de casus organisatie	De rollen en de samenstelling van het Agile Team	Geeft inzicht in de samenstelling van een Agile Team en daarmee inzicht in de Agile Werkmethode. Dit helpt om waarnemingen in het onderzoek te duiden.
Demo's op kantoor	Demo's	Agile werken in de casus organisatie	Het op een kantoorlocatie van de werkgever geven van een demo aan de gebruikers van de software, over de functionaliteit die in de voorgaande periode gemaakt is.	Geeft inzicht in de mogelijkheden tot collaboratie met behulp van ESM's. Zo kan worden vastgesteld of ESM's op dit vlak tekortschieten.
Demo's vanuit een Telewerksituatie	Demo's	Agile werken in de casus organisatie	Het via Enterprise Social Media geven van een demo aan de gebruikers van de software, over de functionaliteit die in de voorgaande periode gemaakt is.	Geeft inzicht in de mogelijkheden tot collaboratie met behulp van ESM's. Zo kan worden vastgesteld of ESM's op dit vlak tekortschieten.
Overleggen	Taken	Agile werken in de casus organisatie	Het voeren van overleggen als Agile Team	Het effect van ESM op het voeren van overleggen vertelt ons meer over de wijze hoe het werken met ESM het team beïnvloedt. Op zijn beurt levert dit aanwijzingen op voor doorontwikkeling van ESM
Zelfstandige taken	Taken	Agile werken in de casus organisatie	De verschillende taken die medewerkers in het Agile Team uitvoeren waarbij continue collaboratie niet noodzakelijk is	Geeft inzicht in de taken die binnen een Agile Team worden uitgevoerd. Eventueel kan zo per taak worden ondervonden of ESM zich leent om de specifieke taak uit te voeren.
Telewerkbeleid	Telewerk cultuur	Telewerken in de casus organisatie	De mogelijkheden geboden door de organisatie om vanuit een andere plaats dan het kantoor te kunnen werken	Context, de mogelijkheden zijn een reflectie van de kijk van de organisatie op het telewerken en vormen het vertrekpunt voor de medewerker voor gebruik van de mogelijkheden
Werkafspraken	Telewerk cultuur	Telewerken in de casus organisatie	De (officiële) afspraken die teamleden onderling maken over de werkwijze in het team	De afspraken zijn een reflectie van de mening die de organisatie en/of het team heeft over het Telewerken. Deze mening schept een context waarbinnen we de resultaten van het onderzoek beschouwen.
Blacklisting	Telewerk cultuur	Telewerken in de casus organisatie	De door de organisatie aangewezen applicaties die niet door de medewerkers gebruikt mogen worden om hun taken uit te voeren	Geeft inzicht in welke gevolgen het werken voor een specifieke organisatie heeft als je kijkt naar de Telewerkmogelijkheden waar de medewerker gebruik kan maken.
Telewerkvoorzieningen	Telewerken en het uitvoeren van taken in een Agile Team	Telewerken in de casus organisatie	De mate waarin medewerkers gebruik maken van de telewerkmogelijkheden geboden door de organisatie	Geeft aan wat de perceptie is van de geïnterviewde medewerker op het telewerken, welke houding hij inneemt.
Taken die niet geschikt voor Telewerken geacht werden	Telewerken en het uitvoeren van taken in een Agile Team	Telewerken in de casus organisatie	De taken die de medewerker die de medewerker enkel of bij voorkeur op kantoor uitvoert.	Een differentiatie in de taken bij volledig en gedeeltelijk telewerken geeft inzicht in de mindset van de medewerker, was uitvoeren van de taak echt niet mogelijk onder gedeeltelijk telewerken?

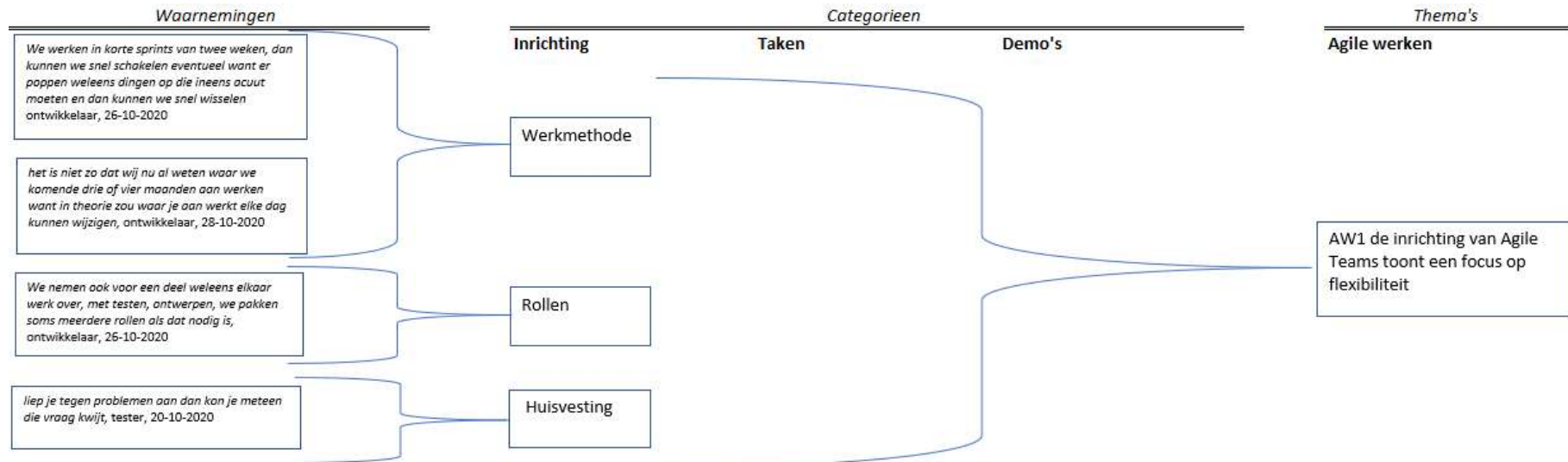
				Waarom niet en wat is er sindsdien veranderd. Deze vragen helpen (mis)match tussen Agile werken en telewerken te duiden.
Wennen aan Telewerken	Telewerken en het uitvoeren van taken in een Agile Team	Telewerken in de casus organisatie	De ervaring die men opdoet gedurende het gebruik van ESM	Kan gebruikt worden in Telewerkadoptie binnen Agile Teams. Is ervaring met ESM een factor die overwogen moet worden bij de implementatie van Telewerken.
Associatie	Associatie	Enterprise Social Media	de mogelijkheid om een Connectie tussen verschillende objecten te leggen	Met het beantwoorden van de vraag welke affordances voor de geïnterviewde medewerkers van belang zijn voor het uitvoeren van hun taken kan specifiekere worden aangegeven op welke vlakken ESM's ontwikkeling benodigen om het Telewerken in Agile Teams te ondersteunen.
Editability	Editability	Enterprise Social Media	het faciliteren dat de inhoud van een bericht een juiste weergave is van de gedachten van de auteur en de mogelijkheid tot het wijzigen en aanvullen van berichten die reeds gedeeld zijn.	Met het beantwoorden van de vraag welke affordances voor de geïnterviewde medewerkers van belang zijn voor het uitvoeren van hun taken kan specifiekere worden aangegeven op welke vlakken ESM's ontwikkeling benodigen om het Telewerken in Agile Teams te ondersteunen.
Visibility	Visibility	Enterprise Social Media	kennis, gedragingen, voorkeuren en Connecties zichtbaar (visibility) maken voor anderen in de organisatie	Met het beantwoorden van de vraag welke affordances voor de geïnterviewde medewerkers van belang zijn voor het uitvoeren van hun taken kan specifiekere worden aangegeven op welke vlakken ESM's ontwikkeling benodigen om het Telewerken in Agile Teams te ondersteunen.
De perceptie van bereikbaarheid en benaderbaarheid	Visibility	Enterprise Social Media	De perceptie van de geïnterviewde medewerker op de beschikbaarheid en benaderbaarheid van collega's	Geeft inzicht in de mogelijkheden tot collaboratie met behulp van ESM's. Zo kan worden vastgesteld of ESM's op dit vlak tekortschieten.
Persistency	Persistency	Enterprise Social Media	Gedeelde informatie is ook buiten het moment van delen beschikbaar voor anderen	Met het beantwoorden van de vraag welke affordances voor de geïnterviewde medewerkers van belang zijn voor het uitvoeren van hun taken kan specifiekere worden aangegeven op welke vlakken ESM's ontwikkeling benodigen om het Telewerken in Agile Teams te ondersteunen.
Productiviteit	Het effect van Telewerken op het werk	Match tussen Telewerken en Agile werken	De invloed van het Telewerken op de productiviteit die de medewerkers bij het uitvoeren van hun taken tentoonspreiden	Geeft inzicht of en hoe de productiviteit tijdens het volledig telewerken is gewijzigd. Dit kan een aanwijzing zijn hoe succesvol de combinatie Telewerken/Agile werken daadwerkelijk is.
Creativiteit	Het effect van Telewerken op het werk	Match tussen Telewerken en Agile werken	De invloed van het Telewerken op de creativiteit die de medewerkers bij het uitvoeren van hun taken tentoonspreiden	Verschillende typen werkzaamheden bestaan, het ene wellicht meer geschikt voor Telewerken dan het andere. Met de wetenschap of de creativiteit van medewerkers geremd wordt door het Telewerken kunnen organisaties overwegen waar en wanneer Telewerken ingezet dient te worden. Ook biedt het aanwijzingen voor ontwikkelaars van ESM's ter doorontwikkeling van ESM applicaties.
Flexibiliteit	Het effect van Telewerken op het werk	Match tussen Telewerken en Agile werken	De invloed van het Telewerken op de flexibiliteit die de medewerkers bij het uitvoeren van hun taken tentoonspreiden	Agile Werken benadrukt flexibiliteit, de invloed van Telewerken op flexibiliteit is een sterke indicator voor de match tussen Telewerken en Agile Werken.
Informele en spontane communicatie	Het effect van Telewerken op de medewerker	Match tussen Telewerken en Agile werken	Communicatie over andere onderwerpen dan direct werk gerelateerd	informeel contact tussen teamleden is van belang voor de effectiviteit van het team. De invloed van Telewerken op het informele contact is een indicator voor de match tussen Telewerken en Agile werken.
Continue verbinding videobellen	Het effect van Telewerken op de medewerker	Match tussen Telewerken en Agile werken	Het team continu met elkaar in verbinding stellen middels Webex om de oorspronkelijke kantoor situatie zo dicht mogelijk te benaderen.	Met het beantwoorden van de vraag welke affordances voor de geïnterviewde medewerkers van belang zijn voor het uitvoeren van hun taken kan specifiekere worden aangegeven op welke vlakken ESM's ontwikkeling benodigen om het Telewerken in Agile Teams te ondersteunen.
Non-verbale communicatie tijdens overleggen	Het effect van ESM op het voeren van overleggen	Match tussen Telewerken en Agile werken	Elke vorm van uitwisseling van boodschappen tussen mensen via niet-talige signalen (bron: wikipedia).	Geeft inzicht in de rijkheid die communicatie met behulp van ESM biedt. Zo kan worden vastgesteld of de rijkheid moet worden uitgebreid en op welke wijze.
Een overleg voorbereiden	Het effect van ESM op het voeren van overleggen	Match tussen Telewerken en Agile werken	De werkzaamheden die horen bij het voorbereiden van een teamoverleg	Wanneer voorbereidende werkzaamheden toenemen dan is het interessant te weten waarom. Dat werkzaamheden toenemen of afnemen is een gevolg van een diepere oorzaak. Deze diepere oorzaak kan van belang zijn voor het verklaren van de match tussen Telewerken en Agile werken

Bijlage 8: Observaties en onderbouwing

Thema	ID	Observatie	Codes
Agile werken in de casus organisatie	AW1	de inrichting van Agile Teams toont een focus op flexibiliteit	werkmethode, rollen, huisvesting
	AW2	afstemming neemt een centrale rol in binnen Agile Teams	overleggen, werkmethode, rollen
	AW3	taken kunnen, mits afgestemd, zelfstandig worden uitgevoerd	overleggen, zelfstandige taken
	AW4	bij het uitvoeren van zelfstandige taken wordt een hoge mate van concentratie verlangd	Zelfstandige taken
	AW5	gezamenlijk huisvesten biedt voordelen op het gebied van Knowledge Awareness en beschikbaarheid maar heeft een negatief effect op de concentratie	huisvesting
Telewerken in de casus organisatie	TW1	perceptie van medewerkers is dat het niet mogelijk is Telewerken te gebruiken voor een gedeelte van de taken	Telewerkvoorzieningen, taken die niet geschikt voor Telewerken, blacklisting
	TW2	perceptie is dat alle taken met Telewerken uit te voeren zijn	wennen aan Telewerken, Telewerkvoorzieningen
Enterprise Social Media	ESM1	onderdelen van ESM die Editability mogelijk maken, ook al worden deze positief ervaren, worden eerder toegepast in een greenfield dan een legacy situatie	editability
	ESM2	de beschikbare hardware waarop ESM wordt gebruikt zijn van invloed op de effectiviteit van Visibility	visibility, Telewerkvoorzieningen
	ESM3	ondanks de mogelijkheden om beschikbaarheid te delen met ESM zijn medewerkers niet goed op de hoogte van de beschikbaarheid van hun collega's	visibility, de perceptie van bereikbaarheid en beschikbaarheid
Match tussen Telewerken en Agile werken	MA1	Telewerken heeft een impact op de productiviteit van specifieke taken, taken die zelfstandig kunnen worden uitgevoerd verlopen productiever, taken die veel afstemming vergen verlopen minder productief	productiviteit en Telewerken
	MA2	bij het als groep uitvoeren van creatieve taken geniet Telewerken niet de voorkeur	Creativiteit en Telewerken
	MA3	Telewerken kan de flexibiliteit van een Agile Team verhogen	flexibiliteit en Telewerken
	MA4	spontane, informele communicatie neemt af wanneer medewerkers volledig van Telewerken afhankelijk zijn	spontane communicatie, informele communicatie
	MA5	een continue verbinding middels videochat lijkt de kantoorbeleving dicht te benaderen	continue verbinding videochat
	MA6	non-verbale informatie komt tijdens overleggen met ESM minder goed over dan bij fysieke overleggen	non-verbale communicatie tijdens overleggen
	MA7	het leiden van een overleg middels ESM vraagt om meer voorbereiding, zowel inhoudelijk als sturend	een overleg voorbereiden
	MA8	het combineren van zichtbaarheid op verschillende communicatiemiddelen leidt tot effectieve interactie tussen groepen en individuen	Telewerkvoorzieningen
	MA9	mits eenduidig gebruikt hebben ESM de potentie de Knowledge Awareness in een team te verhogen	associatie, knowledge Awareness

Observaties Agile Werken

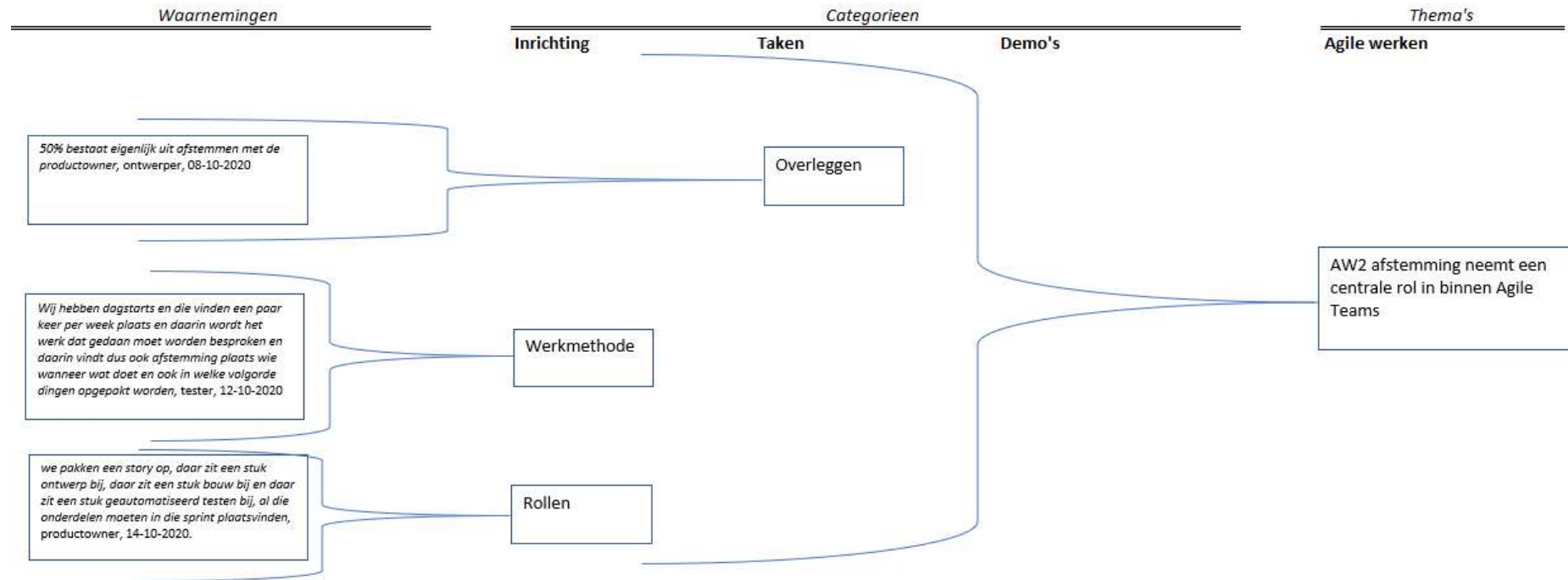
AW1 de inrichting van Agile Teams toont een focus op flexibiliteit



Figuur 1 Agile Werken en flexibiliteit

Het Agile werken vraagt om flexibel handelen van de teams. We zien dit terug in de werkmethode, sprints zijn kort en medewerkers kunnen hun focus snel verleggen naar nieuwe opdrachten. Dit is geen luxe want opdrachten kunnen in theorie dagelijks wijzigen. We zien de in de werkmethode gevatte flexibiliteit terug bij de inzet van rollen in het team: medewerkers zijn beperkt rol gebonden en wanneer nodig vervagen de grenzen tussen rollen. Ook de huisvesting droeg bij aan deze flexibiliteit: vragen konden direct door collega's in dezelfde ruimte beantwoord worden.

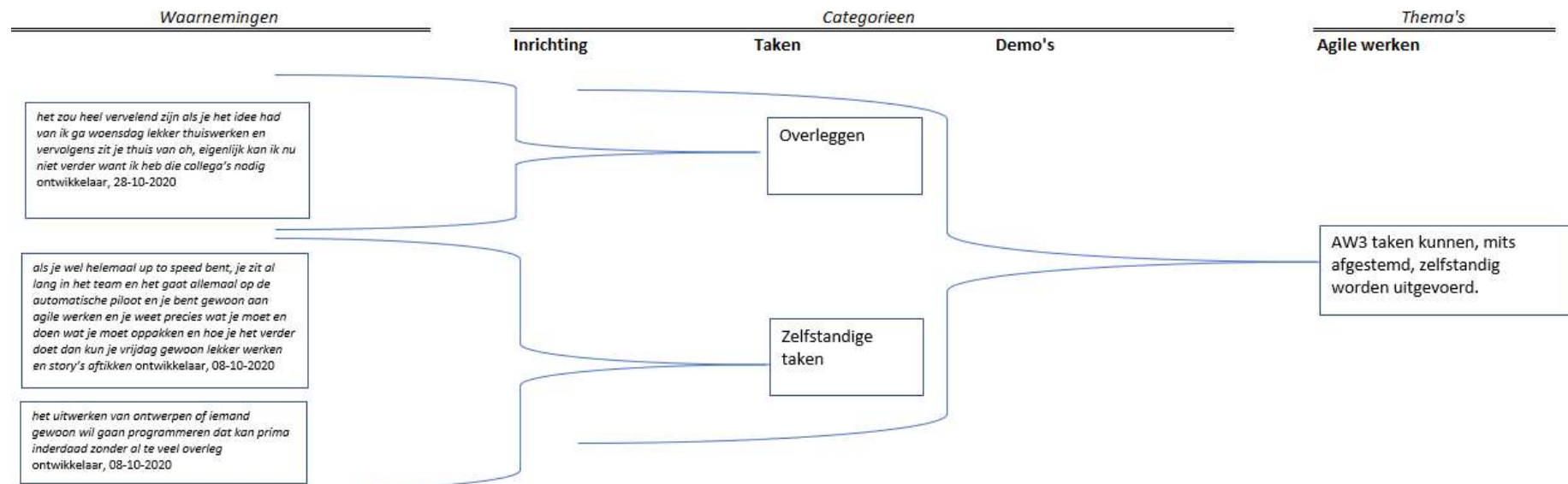
AW2 afstemming neemt een centrale rol in binnen Agile Teams



Figuur 2: Het werk in Agile Teams vraagt om intensieve samenwerking

Overleggen beslaan een groot deel van de tijd die een medewerker in een Agile Team besteedt. De werkmethode is daarom gericht op structurele afstemming. Verschillende rollen werken gezamenlijk aan hetzelfde product in het team waarbij afstemming voorwaardelijk is.

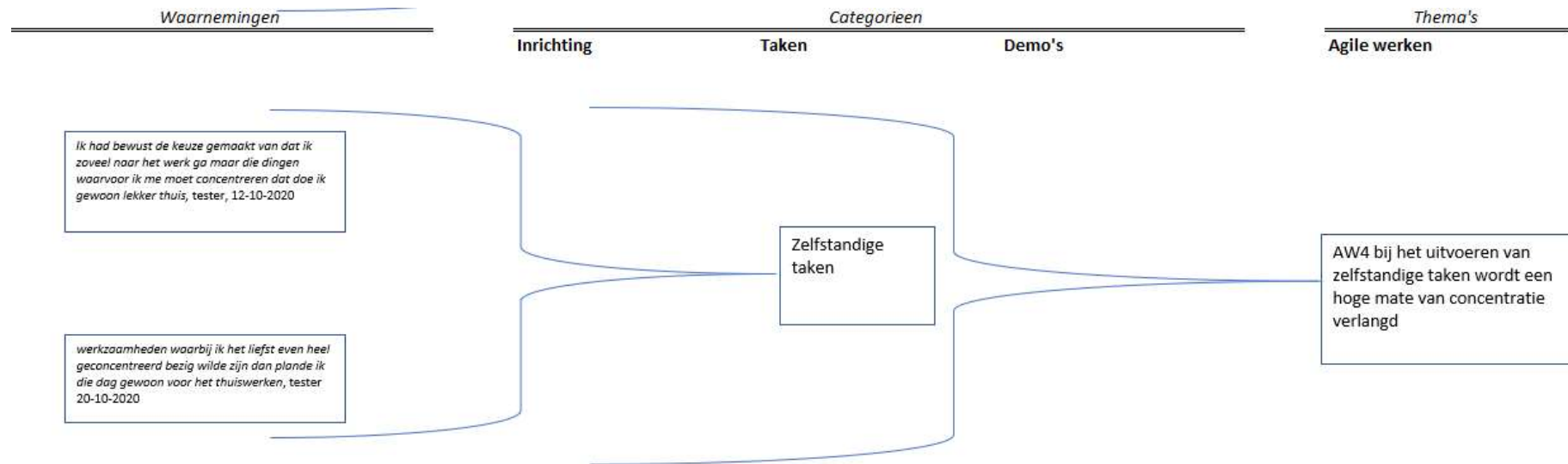
AW3 taken kunnen, mits afgestemd, zelfstandig worden uitgevoerd



Figuur 3: specifieke taken kunnen met afstemming zelfstandig worden uitgevoerd

Het zelfstandig uitvoeren van taken is mogelijk wanneer afstemming heeft plaatsgevonden of de medewerker vanuit routine werkt. De observatie is dat er niet sprake is van een continue afstemming maar dat er taken die zijn die onder omstandigheden zelfstandig door de medewerker kunnen worden uitgevoerd.

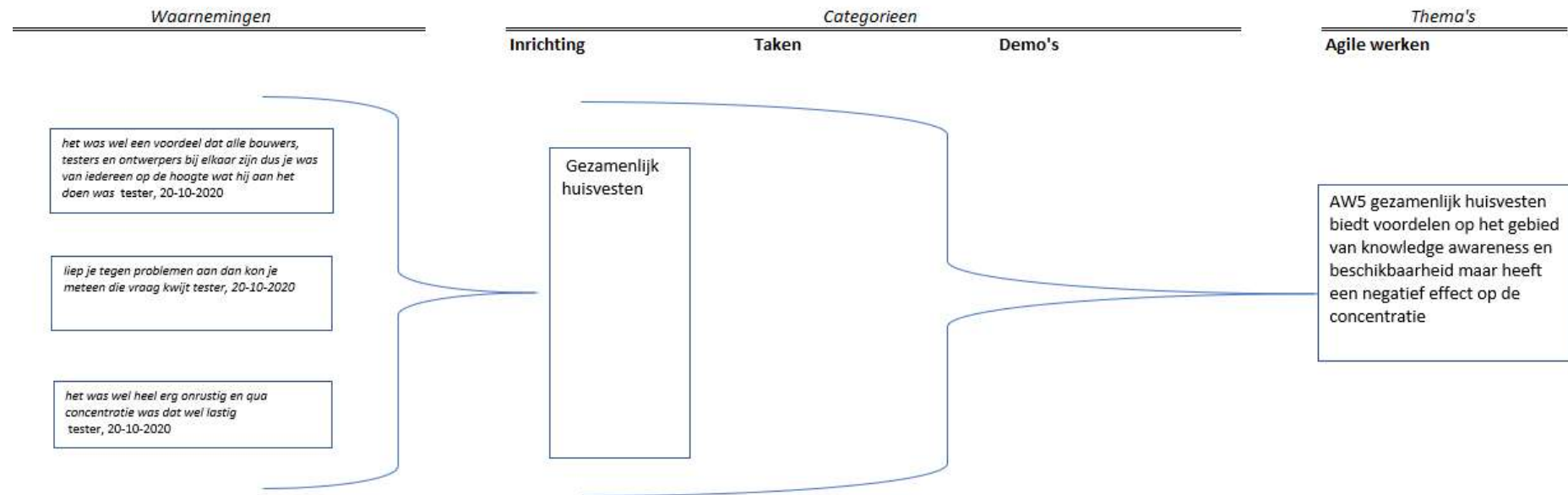
AW4 bij het uitvoeren van zelfstandige taken wordt een hoge mate van concentratie verlangd



Figuur 4 zelfstandige taken en een hoge concentratie

Verschillende geïnterviewden geven aan dat een gedeelte van hun taken gepaard gaan met een hoge concentratie. Deze taken worden zelfstandig uitgevoerd en worden bij voorkeur op een locatie uitgevoerd waar ongestoord kan worden gewerkt.

AW5 gezamenlijk huisvesten biedt voordelen op het gebied van Knowledge Awareness en beschikbaarheid maar heeft een negatief effect op concentratie

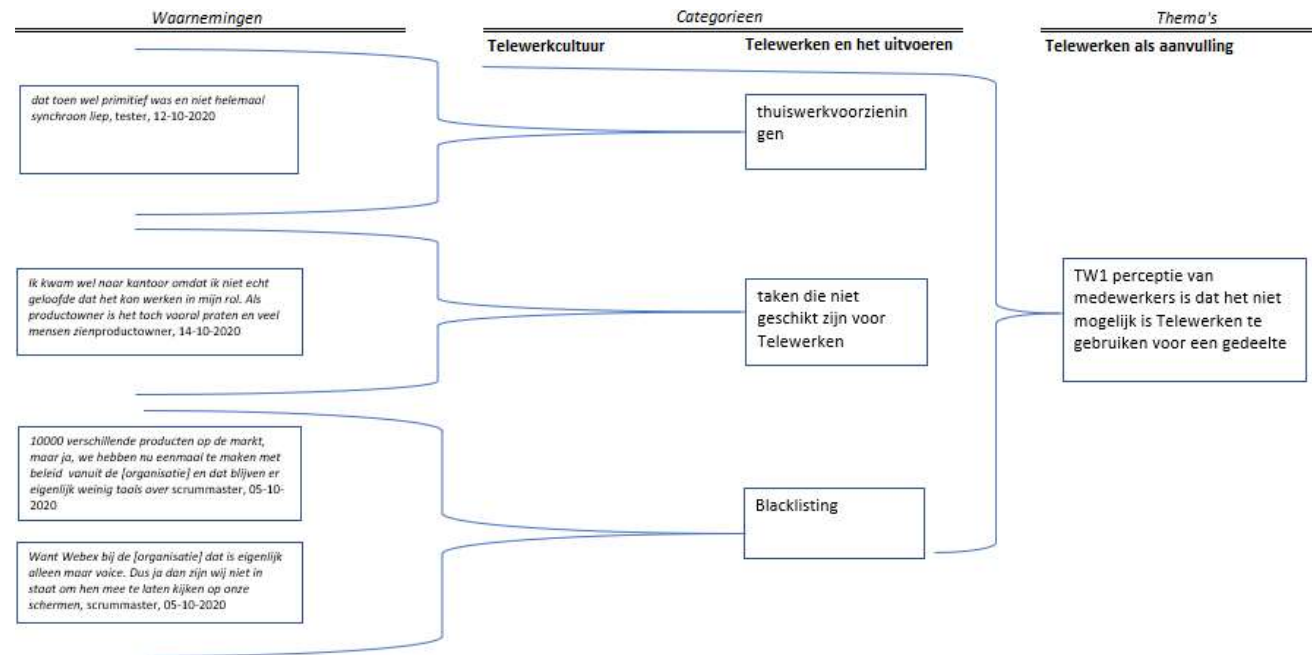


Figuur 5 voordelen en nadelen gezamenlijk huisvesten

Gezamenlijk huisvesten van een team verbetert de *Knowledge Awareness* tussen teamleden onderling: medewerkers zijn beter op de hoogte van elkaars werkzaamheden. Ook is de beschikbaarheid tussen teamleden onderling voor vragen of besluiten hoog, deze beschikbaarheid heeft als keerzijde dat interrupties vaak optreden wat geconcentreerd werken lastiger maakt.

Observaties Telewerken

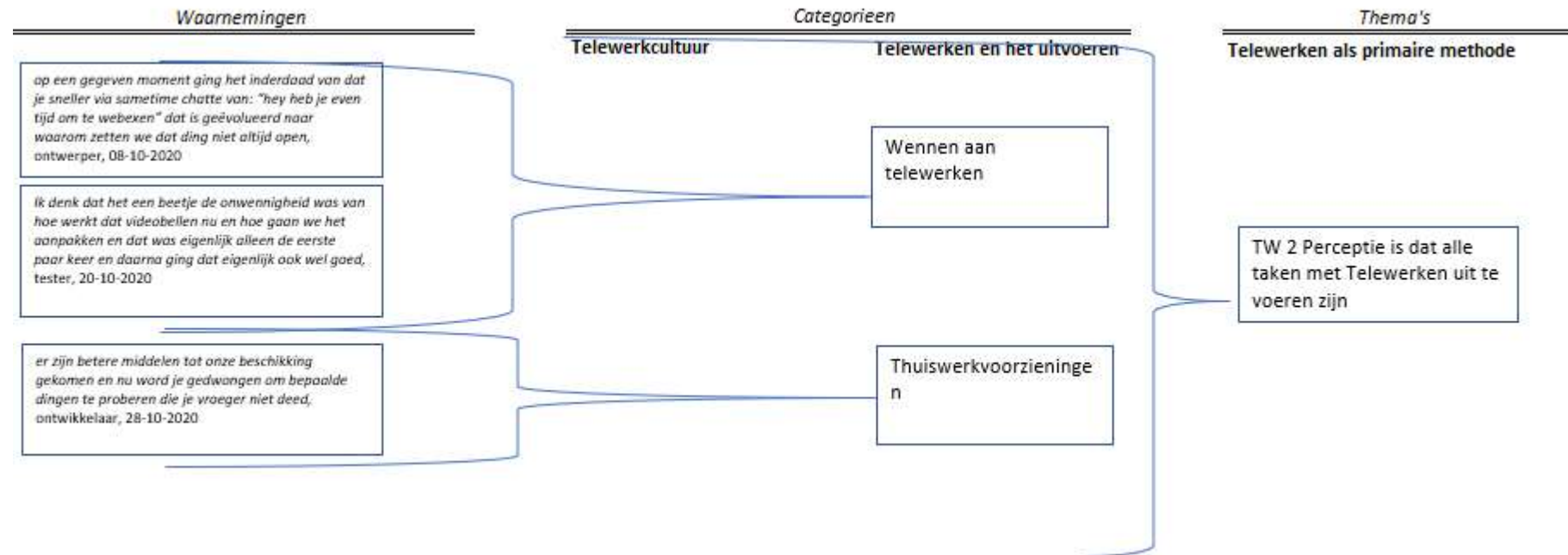
TW1 Perceptie van medewerkers is dat het niet mogelijk is Telewerken te gebruiken voor een gedeelte van de taken



Figuur 6: Perceptie van Telewerken voor de pandemie

Geïnterviewden geven aan dat de voorzieningen die voor de Pandemie ter beschikking werden gesteld door de organisatie niet uitnodigden tot Telewerken, bijvoorbeeld omdat videobeelden tijdens een videochat haperden. Het blacklisten voorkwam dat medewerkers alternatieven ontplooiden voor de tekortkomingen die ze opmerkten in de door de werkgever ter beschikking gestelde software. Een geïnterviewde geeft aan dat hij in zijn rol als verbinder sowieso niet aan Telewerken deed. Gelet op de ter beschikking gestelde middelen is het wellicht niet vreemd dat medewerkers van mening waren dat Telewerken als aanvulling op bestaande werkzaamheden van nut kon zijn maar dat er nu eenmaal taken zijn waarvoor het Telewerken zich niet leent.

TW2 Perceptie is dat alle taken met Telewerken zijn uit te voeren

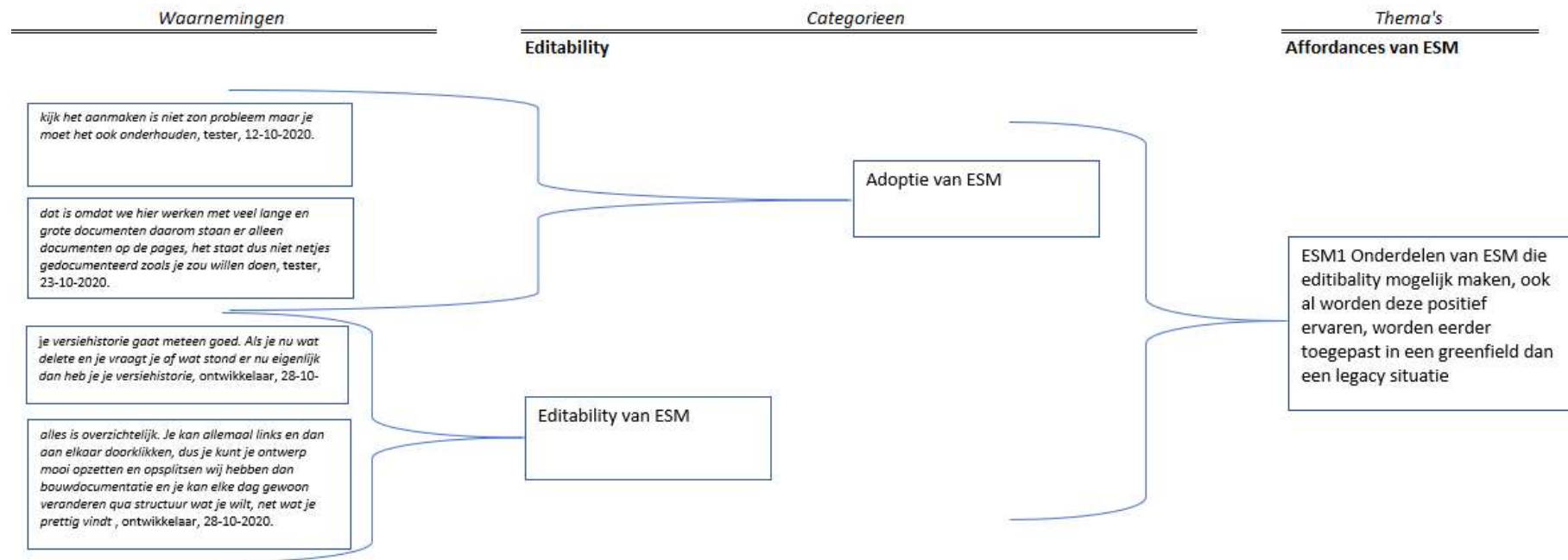


Figuur 7: Perceptie van Telewerken tijdens de pandemie

Tijdens de Pandemie is Telewerken de norm. Een ESM applicatie is geïntroduceerd die het probleem van haperingen tijdens videochat oplost. Geïnterviewden geven aan dat na een periode van gewenning en experimenteren eigenlijk alle taken die op kantoor werden uitgevoerd ook vanuit thuis kunne worden gedaan. De perceptie op dit punt is veranderd.

Observaties Enterprise Social Media

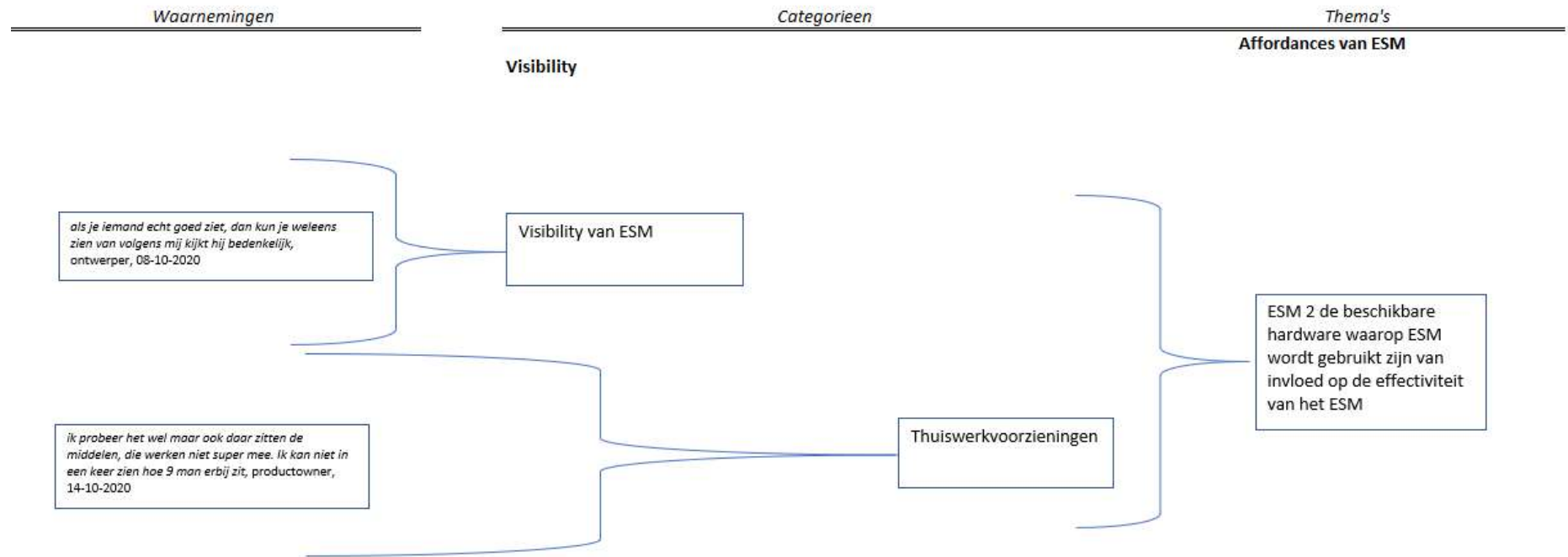
ESM1 onderdelen van ESM die Editability mogelijk maken, ook al worden deze positief ervaren, worden eerder toegepast in een greenfield dan een legacy situatie



Figuur 8: beperkte toepassing van Editability mogelijkheden van ESM

De functies van ESM die bijdragen aan Editability worden gewaardeerd, toch worden deze voor reeds bestaande producten beperkt gebruikt. Deze producten zijn met andere middelen gemaakt en het omzetten naar de publicatiemogelijkheden van het ESM vergt, gelet op de hoeveelheid informatie, veel tijd. Wel wordt in een situatie dat er reeds documentatie van een product is, het ESM gebruikt als platform om het document te distribueren.

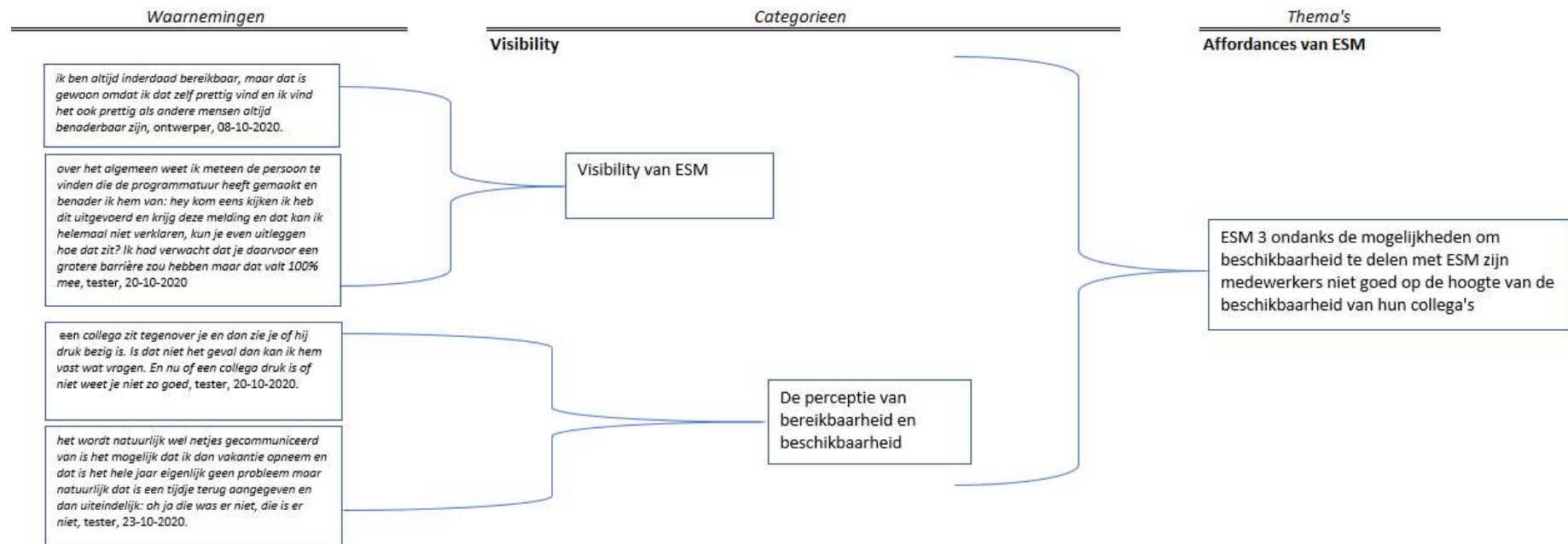
ESM2 de beschikbare hardware waarop ESM wordt gebruikt zijn van invloed op de effectiviteit van Visibility



Figuur 9: Visibility wordt beperkt door de hardware die de werkgever aan de werknemer ter beschikking stelt

ESM biedt een aantal functies met betrekking tot Visibility, onder andere een videochat. Met video is het mogelijk je gesprekspartners in beeld te krijgen. De hardware waarop het ESM wordt uitgevoerd is van invloed op hoe visible je gesprekspartners zijn. Een klein scherm beperkt de mogelijkheden om je gesprekspartners te zien.

ESM3 ondanks de mogelijkheden om beschikbaarheid te delen met ESM zijn medewerkers niet goed op de hoogte van de beschikbaarheid van hun collega's

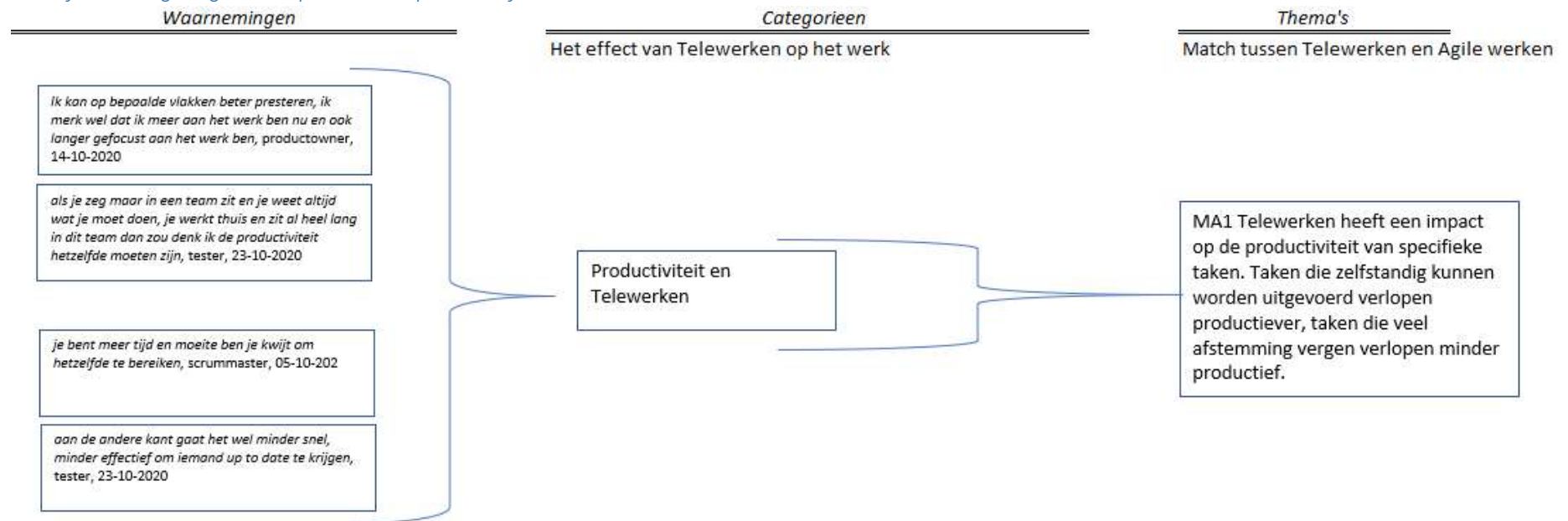


Figuur 10: Visible maar toch niet duidelijk of je beschikbaar bent

Medewerkers zorgen ervoor dat ze bereikbaar zijn (middels ESM), de barrière om elkaar te benaderen is laag toch wordt in de interviews opgemerkt dat het lastiger is om de beschikbaarheid van collega's vast te stellen.

Observaties Match Telewerken en Agile Werken

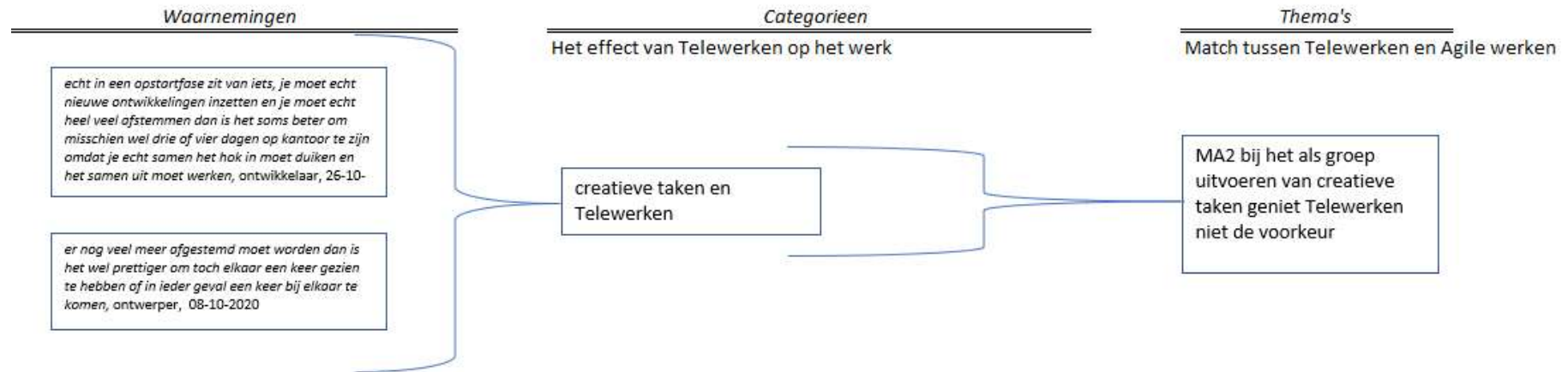
MA1 Telewerken heeft een impact op de productiviteit van specifieke taken, taken die zelfstandig kunnen worden uitgevoerd verlopen productiever, taken die veel afstemming vergen verlopen minder productief



Figuur 11: Toename of afname van productiviteit?

Over de productiviteit tijdens Telewerken wordt verschillend gedacht. Enerzijds is er de notie Telewerken de productiviteit kan verhogen mits de taken die uitgevoerd worden zich daar voor lenen. Anderzijds zien we dat bij kennisoverdracht van complexe vraagstukken en in de afstemming er meer tijd verloren gaat.

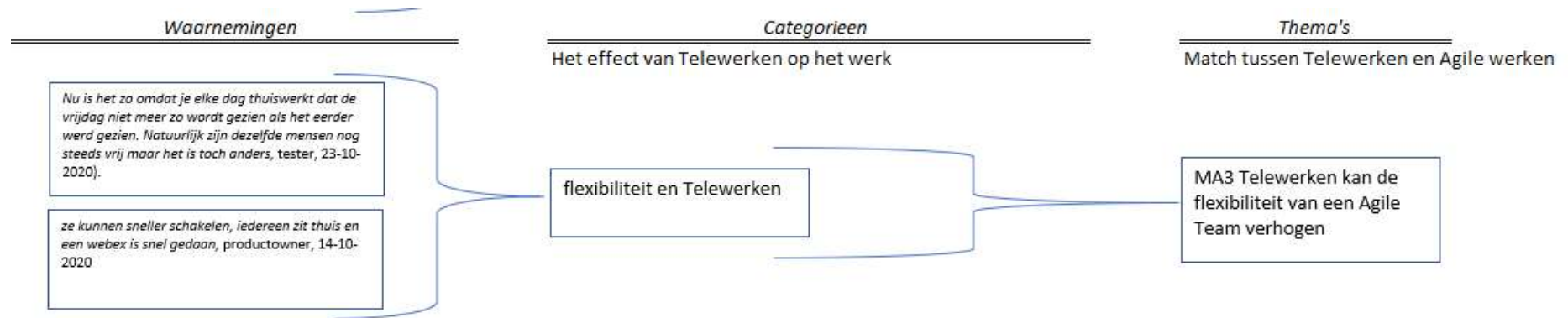
MA2 bij het als groep uitvoeren van creatieve taken geniet Telewerken niet de voorkeur



Figuur 12: Creativiteit en Telewerken

Geïnterviewden geven aan dat wanneer er gezamenlijk gebrainstormd moet worden, bijvoorbeeld als er een nieuwe applicatie ontwikkeld wordt, Telewerken niet de voorkeur geniet.

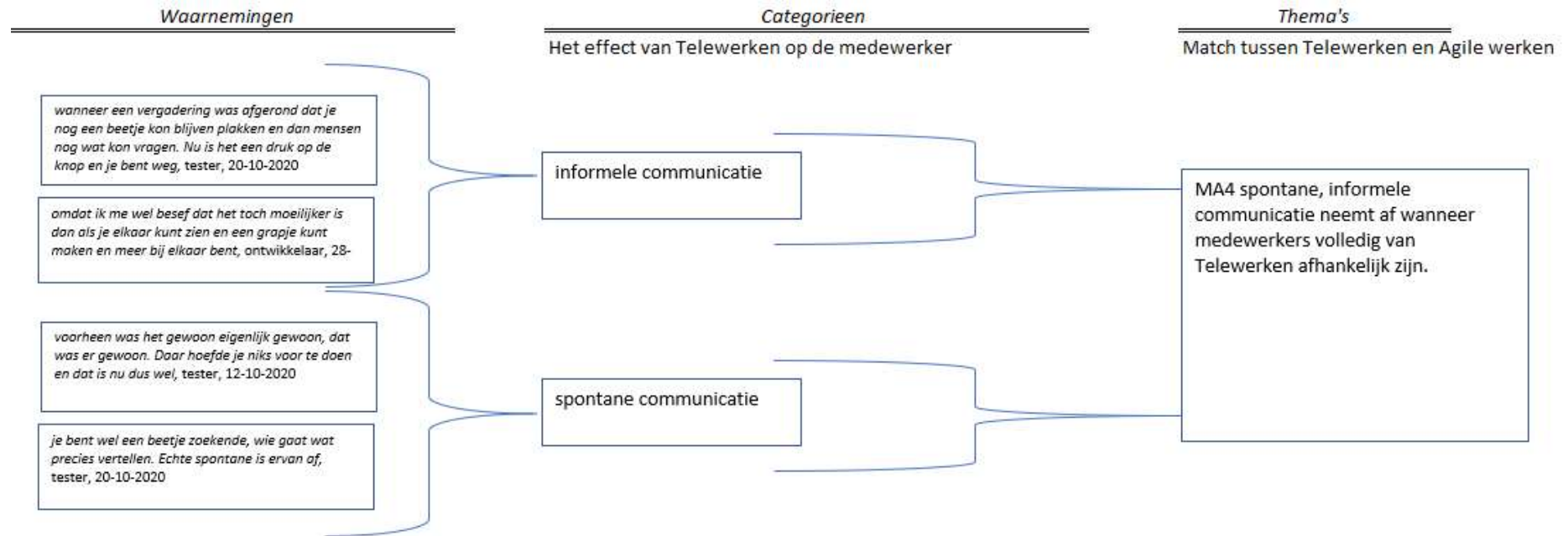
MA3 Telewerken kan de flexibiliteit van een Agile Team verhogen



Figuur 13: Flexibiliteit en Telewerken

Geïnterviewden geven aan dat nu men volledig afhankelijk is van Telewerken oude gewoontes over afstemming zijn komen te vervallen. Er hoeft niet gewacht te worden op het traditionele overlegmoment maar het is makkelijk om op korte termijn een overleg in plannen met collega's om dringende zaken te bespreken. De flexibiliteit van het team om in te springen op veranderende situaties wordt daarmee vergroot.

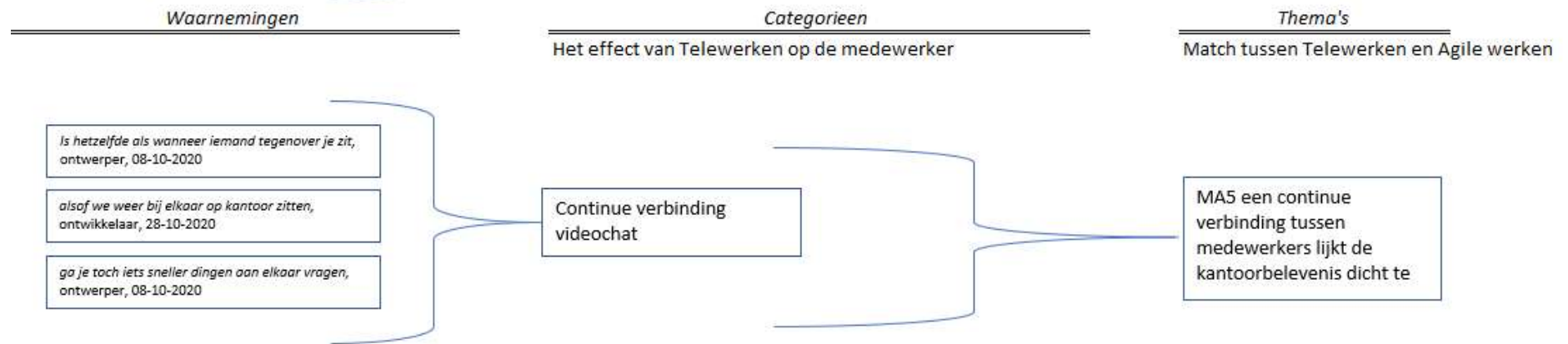
MA4 Spontane, informele communicatie neemt af wanneer medewerkers volledig van Telewerken afhankelijk zijn



Figuur 14: Impact van ESM op informele communicatie

Verschillende geïnterviewden geven aan dat sinds men volledig afhankelijk is van Telewerken het minder vaak voorkomt dat tijdens overleggen het gesprek richting een informeel onderwerp gestuurd wordt. Ook is men minder snel geneigd een collega spontaan te vragen naar zijn of haar weekend of de thuissituatie. De communicatie verzakelijkt daarmee.

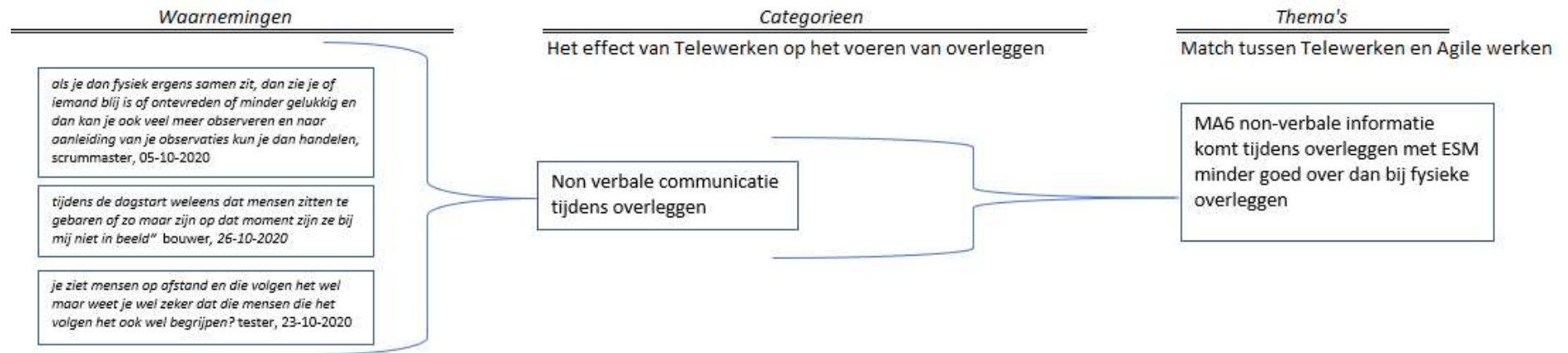
MA5 een continue verbinding middels videochat lijkt de kantoorbelevenis dicht te benaderen



Figuur 15: De virtuele kantoor benadering

Een aantal geïnterviewden geeft aan met enige regelmaat de videochat te gebruiken als vervanging voor het kantoorgevoel. De videochat wordt met een of meerdere collega's geopend, niet zozeer voor collaboratiedoeleinden maar om in elkaars aanwezigheid te verkeren. Dit levert een gevoel op dat voor de geïnterviewden grenst aan het gezamenlijk tijd doorbrengen in dezelfde ruimte op kantoor.

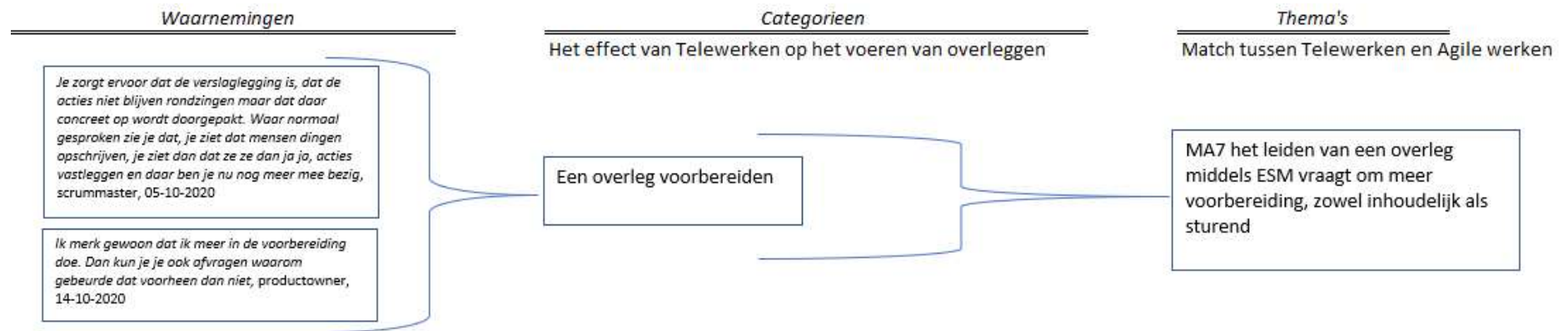
MA6 non-verbale informatie komt tijdens overleggen met ESM minder goed over dan bij fysieke overleggen



Figuur 16: Non-verbale communicatie bij overleggen via ESM

Verschillende geïnterviewden merken op dat ondanks dat videochat hen in staat stelt de ander te zien, de non-verbale houding van de gesprekspartner(s) minder goed te interpreteren valt dan bij fysiek samenzijn.

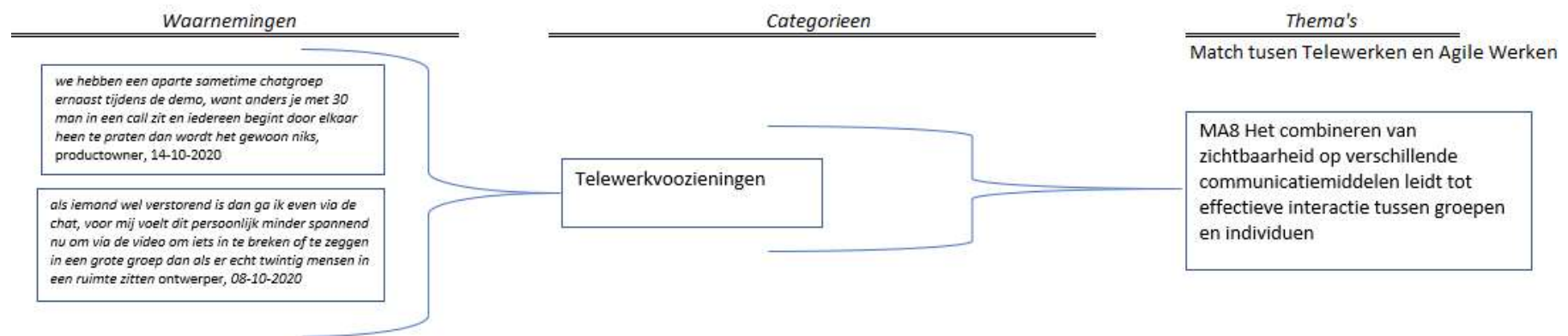
MA7 het leiden van een overleg middels ESM vraagt om meer voorbereiding, zowel inhoudelijk als sturend.



Figuur 17: Via ESM een overleg voeren

Een aantal geïnterviewden vervult met enige regelmaat een sturende rol bij vergaderingen. Zij geven aan dat het activeren van collega's tijdens een vergadering meer moeite kost. Om zeker te zijn dat collega's de informatie kunnen opdoen die zij nodig hebben om hun werk uit te voeren steken deze medewerkers meer tijd in het voorbereiden van vergaderingen en het creëren visuele ondersteuningsmiddelen.

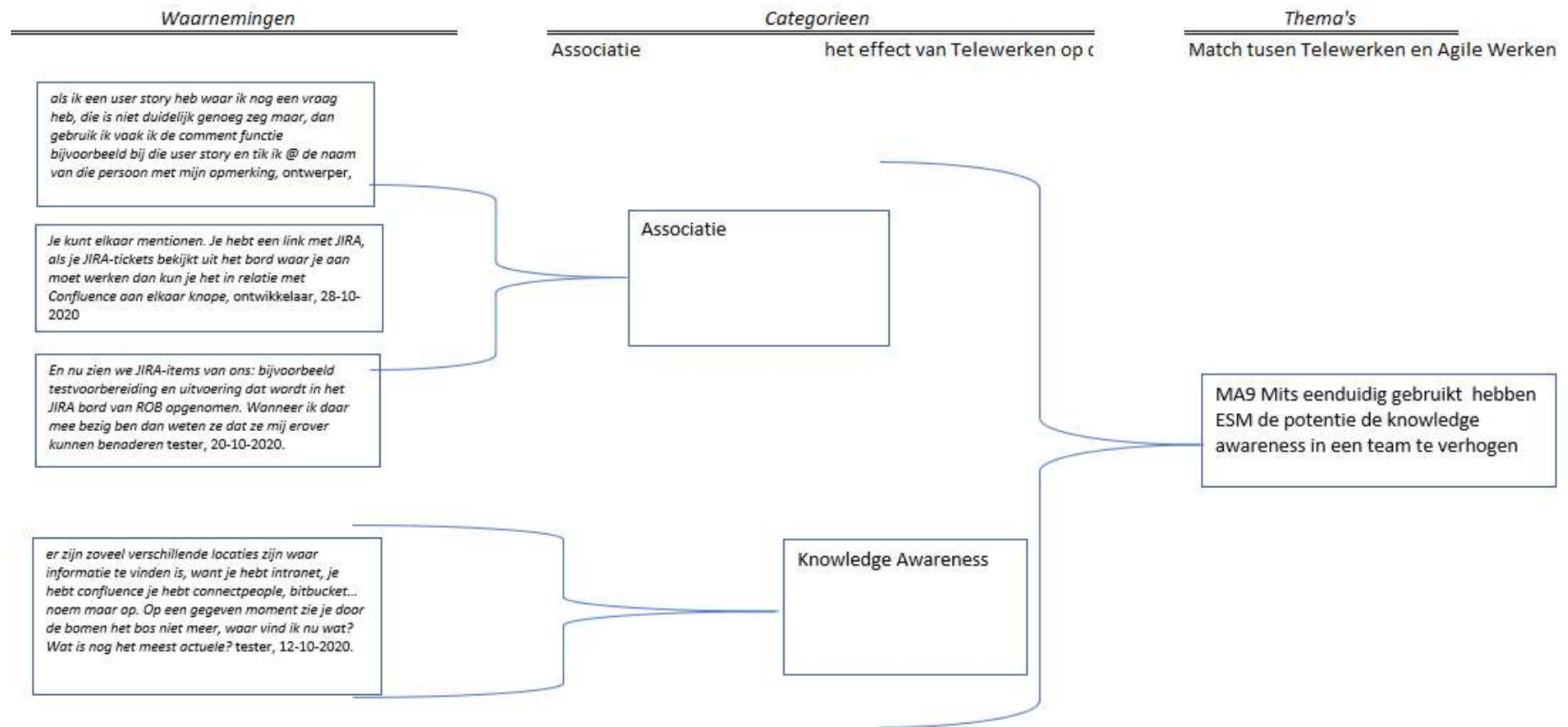
MA8 het combineren van zichtbaarheid op verschillende communicatiemiddelen leidt tot effectieve interactie tussen groepen en individuen



Figuur 18: combineren van communicatiemiddelen

In bovenstaande zien we dat bereikbaarheid bereikt wordt door mogelijkheden binnen één of meerdere ESM applicaties. De verschillende mogelijkheden kunnen interessant gecombineerd worden. Zo leidt bereikbaarheid via meerdere mediums tot simultane groepsinteractie en persoonlijke interactie. Kleinere conversaties kunnen zo een aanvulling vormen op een grotere conversatie die op dat moment gevoerd wordt.

MA9 mits eenduidig gebruikt hebben ESM de potentie de Knowledge Awareness in een team te verhogen



Figuur 19: ESM en Knowledge Awareness

Met behulp van ESM kunnen medewerkers een Associatie tussen bijvoorbeeld personen, producten en opdrachten leggen. Wanneer echter verschillende ESM naast elkaar worde gehanteerd zonder dat er eenduidige afspraken zijn over waar wat te vinden is en hoe wat gebruikt wordt dan gaat een deel van de Knowledge Awareness potentie van ESM verloren.